**บทที่ 5**

**สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**

 การวิจัย สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำมาสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

**5.1 สรุปผลการวิจัย**

 การวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

 การวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

 1. ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม,

 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 60.53 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 29.74 อายุการทำงานในมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่มากกว่า 6 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 38.95 ประสบการณ์ทำงานก่อนเข้าทำงาน ส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านงานก่อนเข้าทำงาน จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 27.37 ระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับ ปริญญาโท จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 51.32 ระดับรายได้ต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 43.68 ตำแหน่งในหน่วยงาน ส่วนใหญ่เป็น พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 71.31 และสถานภาพ ส่วนใหญ่โสด จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 56.84

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

 2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ปัจจัย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยพบว่า

 2.1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านแบบป้องกันเชิงรับ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านแบบป้องกันเชิงรุก รองลงมาคือ ด้านแบบสร้างสรรค์ เมื่อพิจารณาเป็นปัจจัยย่อยพบว่า

 2.1.1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านแบบสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ สมาชิกในองค์การมีการวางแผนและเป้าหมายการทำงานร่วมกันความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความเป็นมิตรใส่ใจและพึงพอใจต่อกลุ่มงานของตน รองลงมาคือ องค์การมุ่งเน้นให้สมาชิกช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน และสมาชิกมีการพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์การ

 2.1.1.2 ปัจจัยวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านแบบป้องกันเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การและรักษาแบบแผนการปฏิบัติงาน และ การคล้อยตามความคิดของผู้บริหาร และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ คือ การยอมรับซึ่งกันและกัน และสมาชิกรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อหลีกเลี่ยงการกระทำที่นำมาซึ่งความผิดพลาดและการถูกตำหนิจากการทำงานสมาชิกรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อหลีกเลี่ยงการกระทำที่นำมาซึ่งความผิดพลาดและการถูกตำหนิจากการทำงาน

 2.1.1.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านแบบป้องกันเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การปฏิบัติงานของสมาชิกเน้นความสมบูรณ์ถูกต้องในรายละเอียดของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสมาชิกปฏิบัติงานโดยพื้นฐานของการแพ้ – ชนะ มุ่งหวังเพื่อให้ได้รับการยอมรับ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การแสดงความคิดเห็นระหว่างบุคลากรในองค์กร และสมาชิกมีความต้องการอำนาจเพื่อให้เกิดความมั่นคงในงาน

 2.1.2 ปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านความสำเร็จของงานและด้านการบังคับบัญชา รองลงมาคือ ด้านทัศนคติในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ในงาน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านความความพึงพอใจในงาน รองลงมาคือ ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง เมื่อพิจารณาเป็นปัจจัยย่อยพบว่า

 2.1.2.1 ปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านทัศนคติในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ สมาชิกในองค์กรมีความเห็นว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีเกียรติ ศักดิ์ศรีและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป และสมาชิกทุกคนในองค์กร ทำงานในกิจกรรมหรือภารกิจของทางมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากงานของตนเองที่ปฏิบัติ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าต่อไป รองลงมาคือ สมาชิกมีความเต็มใจที่จะร่วมพัฒนามหาวิทยาลัยในทุก ๆ ด้าน แม้ว่างานนั้นจะเกินภาระหน้าที่

 2.1.2.2 ปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุก ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันทำให้ท่าน มีเกียรติยศ ชื่อเสียงและมีโอกาสก้าวหน้าทั้งในด้านหน้าที่การงานและในด้านส่วนตัว รองลงมาคือ ความสำเร็จในงานเกิดจากการที่ใช้ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจ ทำงานได้อย่างเต็มที่ และประสบความสำเร็จในงานและตำแหน่งหน้าที่ และ งานที่ทำอยู่เป็นงานที่เห็นผลลัพธ์หรือผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน

 2.1.2.3 ปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ รายได้จากการทำงานในหน้าที่สามารถเลี้ยวตนเองและครอบครัวได้อย่างพอเพียง และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ บุคลากรและครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดีในสังคม และมีรายได้เพียงพอเพื่อจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิต เช่น รถยนต์ สิ่งของ เครื่องใช้ที่ดีขึ้น

 2.1.2.4 ปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านนความพึงพอใจในงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ สามารถทำงานในหน้าที่ให้แล้วเสร็จเสมอถึงแม้ต้องพบอุปสรรคบ้างในบางครั้ง รองลงมาคือ การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างด้วยตนเองมากกว่าจะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และความพยายามศึกษาค้นคว้าเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้นเสมอ

 2.1.2.5 ปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีความรู้สึกเป็นผู้หนึ่งที่ทำงานให้สำเร็จในกรณีที่งานนั้นทำกันเป็นทีม รองลงมาคือ บุคลากรและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างไม่มีปัญหา และมีความพอใจต่อความกลมเกลียว ความสามัคคีและความร่วมมือ ร่วมใจของคนในองค์การ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ มีการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน

 2.1.2.6 ปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ หากเกิดปัญหาขึ้นจากการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะช่วยแก้ปัญหาและหาทางออกให้เสมอ รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีส่วนกระตุ้นและสนับสนุนให้ทำงานอย่างเต็มใจและเต็มศักยภาพ และผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติงาน

 2.1.3 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเมื่อพิจารณาปัจจัยรายย่อย พบว่า

 2.1.3.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บังคับบัญชาประพฤติให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีจุดยื่นชัดเจนในการแสดงความคิดเห็นต่อกรณีที่โต้แย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาแสดงความมุ่งมั่นที่จะทำให้สิ่งที่ทีมงานตั้งใจไว้บรรลุความสำเร็จ

 2.1.3.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการที่จะทำงานให้สำเร็จ และผู้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่เป็นส่วนตัวต่อสมาชิกในทีมงาน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ใช้วิธีคิดที่แตกต่างจากเดิมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และผู้บังคับบัญชามองการไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ

 2.1.3.3 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การแสดงความคิดเห็น รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ท่านและผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เป็นปัญหา และผู้บังคับบัญชาทำการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน

 2.1.3.4 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองต่อบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรและผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อบุคลากรและผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่งและผู้บังคับบัญชารับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นอย่างตั้งใจ

 2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านรูปแบบวิธีการคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และอยู่ในระดับสูง จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เมื่อพิจารณาเป็นปัจจัยย่อยพบว่า

 2.1.4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิธีการคิด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะยึดเอาความคิดของตนเอง รองลงมาคือ สามารถปรับวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ และมีการปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานตามข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น

 2.1.4.2 ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะยึดเอาความคิดของตนเองสมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ขององค์การ โดยยอมรับในทิศทางเดียวกัน รองลงมาคือ สมาชิกในองค์การมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ และสมาชิกในองค์การมีการนำผลการดำเนินกิจกรรมและปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ

 2.1.4.3 ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมทีมงาน การอบรม และการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกัน รองลงมาคือ องค์การได้เปิดโอกาสให้นำประเด็นความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาร่วมกัน และมีการสื่อสาร ประสานงานระหว่างบุคลากร ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานมีการสื่อสาร ประสานงานระหว่างบุคลากร ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และองค์การมีการเปิดโอกาสให้มีการระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมในการพัฒนางาน

 2.1.4.4 ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความสามารถจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานในองค์การ และมีการนำปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความสามารถในการมองเห็นปัญหาในการทำงานด้วยวิธีการเชื่อมโยงส่วนย่อยและภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ และมีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการพิจารณาทบทวนในสถานการณ์ต่างๆ ก่อนการตัดสินใจทำงาน

3. สมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดี และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน คือด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

 1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านพยายาม มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร เพื่อพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น รองลงมาคือ ท่านสามารถปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการพัฒนาหรือผลงานอื่น ๆ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ปัญหาเพื่อผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

 2. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การให้บริการตรงตามความต้องการพร้อมทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การให้บริการตรงตามความต้องการพร้อมทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และมีการจัดกิจกรรมโดยมุ่งให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจได้ความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง รองลงมาคือ การให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจเป็นมิตรและสุภาพ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีการจัดเวลาให้คำปรึกษา และประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาให้แก่นักศึกษา และสามารถแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และเต็มความสามารถ รวมทั้งนำข้อขัดข้องไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

 3. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ สามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึก เชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการการปฏิบัติงานในอนาคตได้ รองลงมาคือ สามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ และมหาวิทยาลัยมีทรัพยากรเพียงพอที่สนับสนุนและเอื้อต่อการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

 4. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้อง ทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัยของมหาวิทยาลัยและการรักษาวาจา มีสัจจะเชื่อถือได้ มีจิตสำนึก และอุทิศแรงกายแรงใจ ผลักดันภารกิจของตนและหน่วยงานให้บรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ความยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน เสียสละโดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ รองมาคือ การยืนหยัดความถูกต้องโดยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ และการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม และพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัย

5. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ คือ การเสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบ/ไม่ชอบส่วนตน และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ อยู่ในระดับสูง จำนวน 1 ข้อ คือ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลยกอย่างและให้กำลังใจเพื่อร่วมทีมอย่างจริงใจ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การให้ความ 3 ข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ การรับฟังความเห็นของสมาขิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รองมาคือ การให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อร่วมงานและแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง และสนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมท่านสนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม

 4. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

 บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีข้อเสนอแนะพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน จำแนกเป็นรายปัจจัย พบว่า

 1. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ เรียงลำดับจำนวนข้อเสนอแนะจากมากไปน้อย คือ ควรมีการสร้างกิจกรรมให้บุคลากรในองค์การได้สานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในระดับสาขาวิชา ระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย บุคลากรในองค์การควรมีจิตสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติโดยไม่ผลักให้เป็นภาระกับบุคลากรคนอื่นในองค์การ ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองในด้านผลงานวิชาการ บุคลากรในองค์การควรแสดงออกซึ่งความคิดเห็นร่วมกับบุคลากรในองค์การคนอื่น บุคลากรในองค์การควรปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและสมบูรณ์แบบตามวัตถุประสงค์ของงานให้มากที่สุด และบุคลากรไม่ควรปฏิบัติงานเพียงเพื่อผลของการแพ้-ชนะ หรือเพื่อให้เกิดการยอมรับเท่านั้น ควรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจจริง

 2. ปัจจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับจากจำนวนข้อเสนอแนะมากไปน้อยคือ ผู้บริหารขององค์การควรมีการนำกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมาใช้ในการบริหารงานอย่างเคร่งครัด การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรควรเป็นไปตามหลักความยุติธรรมและหลักความสามารถของบุคลากร ควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความชำนาญของแต่ละบุคคลมาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน บุคลากรควรคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ บุคลากรในองค์การควรปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจกับบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารควรมีความใส่ใจในการรับฟังปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร และบุคลากรควรปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายนอกเหนืองานในหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

 3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียงลำดับจากจำนวนข้อเสนอแนะมากไปน้อย คือ ผู้บริหารควรยอมรับ ความคิดและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างออกไปตามยุค ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้บริหารควรมีจุดยืนในการบริหารงานที่ชัดเจนและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในที่ประชุมและผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับหน่วยงานในองค์การทุกหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน

 4. ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากจำนวนข้อเสนอแนะจากมากไปน้อย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรรู้จักการปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ บุคลากรควรยอมรับที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือรูปแบบในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การ บุคลากรควรมีการนำข้อมูลที่เกิดจากการดำเนินงานที่ผ่านมา มาเป็นข้อมูลพิจารณาและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานของบุคลากรร่วมกัน เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ บุคลากรควรมีการสร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ บุคลากรควรให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องปฏิบัติและผู้บริหารควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย ขององค์การ

 5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

 ปัจจัยที่มีค่าสหสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม พบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับตามค่าความสัมพันธ์สูงไปต่ำ คือ ตัวแปรด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเท่ากับ .477 รองลงมาคือ ตัวแปรด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเท่ากับ .471 ตัวแปรด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเท่ากับ .377 ตัวแปรด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ มีค่าเท่ากับ .355 ตัวแปรด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์อยุ่ในระดับต่ำมาก มีค่าเท่ากับ .219 ตัวแปรด้านรูปแบบวิธีการคิด มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก มีค่าเท่ากับ .162 และตัวแปรด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าความสัมพันธ์อยุ่ในรดับต่ำมาก มีค่ากับ .147 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรด้านองค์การแบบสร้างสรรค์ ตัวแปรด้านองค์การแบบป้องกันเชิงรับ ตัวแปรด้านองค์การป้องกันเชิงรุก ตัวแปรด้านทัศนคติในการทำงาน ตัวแปรด้านความสำเร็จของงาน ตัวแปรด้านเงินเดือนและค่าจ้าง ตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน ตัวแปรด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ตัวแปรด้านการบังคับบัญชาและตัวแปรด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

 Y = .362 + .206X1 + .156X2 + .111X3 + .097X4 + .079X5

 การวิจัยระยะที่ 2 สรุปผลการสัมภาษณ์บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ

ผลสรุปการสัมภาษณ์บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฎ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อยืนยืนรูปแบบปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำมาสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

 1. ผู้ตอบการสัมภาษณ์ เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพราะปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย เป็นองค์ประกอบหลักของการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนทำให้เกิดการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความตื่นตัว ร่วมมือ ร่วมใจกันพัฒนาองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างให้องค์กรมีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ซึ่งการพัฒนาองค์กรในลักษณะนี้ ก็จะทำให้เกิดผลภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ส่งผลถึงการทำให้เกิดผลดีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะสมรรถนะในการปฏิบัติงานก็คือ การปฏิบัติงานของคน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญ รวมถึงต้องพิจารณาวัฒนธรรมขององค์กรด้วย นอกจากนี้องค์กรต้องมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัฒน์ และจะต้องคำนึงถึงการแข่งขัน การแย่งชิงปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรธรรมชาติ และต้นทุนใกนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ต้องมีความรู้สึกร่วมกันและมีความสนใจและตระหนักในการเปิดประเทศ และต้องแข่งขันกันในด้านแรงงาน บุคคล

 2. ผู้ตอบการสัมภาษณ์ เห็นด้วยกับผลการวิจัยที่พบว่า มี 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ปัจจัยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจัยการคิดอย่างเป็นระบบ ปัจจัยการกระตุ้นทางปัญญา และปัจจัยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพราะแต่ละปัจจัยมีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งผลต่อความรู้สึก ต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน และส่วนใหญ่เป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการให้ระดมสมอง แสดงความคิดเห็นเพื่อกลั่นกรองให้เกิดผลที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุด ต้องมีทัศนคติไปในทางเดียวกัน เป็นปัจจัยที่อธิบายถึงการคิดและการทำงานทั้งแบบส่วนบุคคลและการทำงานเป็นทีม หากองค์กรใดสามารถพัฒนาสมรรถนะการทำงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต้องมีทั้งคนที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมันก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลว่า มีความคิดเห็นอย่างไร และจะสามารถปรับตัวได้อย่างไร โดยเฉพาะประเด็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ให้สมาชิกในองค์การ และทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดี ปัจจัยทั้งหมดส่งผลให้บุคลากรต้องสร้างความรู้และฝึกทักษะของบุคลากรในองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัฒน์ การแข่งขันและการแย่งชิงในด้านทรัพยากรต่าง ๆ ในยุคนี้ แต่ยังมีประเด็นที่จะต้องเพิ่มความชัดเจนให้มากยิ่งขึ้น คือส่วนของวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งต้องกำหนดให้ได้ ต้องทำออกมาให้เห็นเป็นภาพที่ชัดเพราะส่วนมากจะทำโดยคน ๆ เดียว แล้วค่อยบอกว่าเป็นของส่วนรวม หรือถ้าพิจารณาไปที่การเป็นปัจเจกบุคคล คือ การเป็นตัวของตัวเองต่างเกิดขึ้น เมื่อเป็นตัวของตัวเอง เวลาจะพัฒนาก็จะสามารถทำให้การพัฒนาบุคลากร เพราะบุคคลสามารถมองทิศทางการพัฒนาตนเองไปได้ด้วย ในขณะที่พัฒนาก็มีการกำหนด vision หรือวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนา เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก็ต้องมาวางกรอบการคิดเป็นระบบที่ว่าจะสร้างทิศทางไปอย่างไรบ้างในการพัฒนา ก็จะเกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเกิดขึ้น ในขณะที่เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบก็จะเกิดมุมมองหรือว่าองค์ความรู้ต่าง ๆ ทางด้านความคิดเกิดขึ้น ก็จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทั้งสายสนับสนุนและสายวิชาการ เกิดการพัฒนาทางองค์ความรู้อยู่ตลอดเวลา ก็จะส่งผลกระทบให้องค์กรพัฒนาได้ เพราะว่าบุคลากรทุก ๆ คนในกลุ่ม ในสายงานมีการกระตุ้น การพัฒนาอยู่ตลอดเวลาในด้านความรู้ และปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างมากถ้า ผู้นำดี ผู้ตามไม่ดี มันก็ไปไม่รอด แต่ถ้า ผู้นำไม่ดี ผู้ตามดี มันก็ไปไม่ได้ การทำงานเป็นทีมก็เลยมีประโยชน์อย่างมาก ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องการบริหารจัดการกันอย่างเป็นทีม ให้เป็นไปในทางบวก เพื่อให้เป็นผู้นำที่ดี ผู้ตามดี องค์กรถึงจะไปได้ แล้วก็ต้องมีเทคนิคในการพัฒนาผู้นำว่า จะพัฒนาผู้นำในการพัฒนาแบบเป็นทีมอย่างไร ไม่เลือกปฏิบัติ ก็คือ เมื่อเป็นทีม ก็ต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น และพัฒนาเป็นทีม ไม่ใช่การแข่งขันในกลุ่ม แต่ถ้าเกิดการแข่งขันในกลุ่มเกิดขึ้น มันจะทำให้เกิดการแตกแยกขึ้นทันที แต่ถ้าการส่งเสริมการเป็นทีมการพัฒนาก็จะก้าวไปข้างหน้าได้

 3. ผู้ตอบการสัมภาษณ์ เห็นด้วยกับสมรรถนะทั้ง 5 สมรรถนะ โดยมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นคือ สมรรถนะแต่ละด้านมีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก ถ้านำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ก็จะสามารถนำไปสู่การพัฒนาตนเองและองค์กรได้ เพราะจะเป็นจุดสำคัญให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกวิธี และมีจุดมุ่งหมายให้ปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์ สมรรถนะทั้ง 5 ด้าน เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนจะต้องยึดปฏิบัติในการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานในทิศทางเดียวกัน เป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม สามารถจับต้องได้ วัดผลได้ และล้วนเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาทั้งสิ้น รวมถึงยังเป็น Core Competency ของระเบียบราชการ ของสำนักงานข้าราชการพลเรือนด้วย หากองค์กรใดสามารถพัฒนาได้ครบทุกด้าน ย่อมทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จและแข่งขั้นได้ในสมาคมอาเซียน แต่เพื่อให้เกิดสมรรถนะที่สมบูรณ์แบบควรมีการเน้นการอยู่ร่วมกันในองค์การ แยกออกมาจากการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม หรือเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การให้มากขึ้น แล้วมุ่งส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะการประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัย เช่น การแลกเปลี่ยนการทำงานโดยเฉพาะบุคลากร สุดท้ายของการใช้สมรรถนะในการพัฒนาองค์การแล้วก็ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน และบุคลากรทุกคนในองค์การ ควรคำนึงและควรช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน อยู่ร่วมกันอย่างสงบ แบ่งปันทรัพยากรกันอย่างเป็นระบบ การบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิผล คนในองค์การควรยึดในการดำเนินชีวิตบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงและความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ

 4. ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นควรเพิ่มเติมปัจจัยต่าง ๆ ที่เห็นว่า จะส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

 4.1 การสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

 4.2 ปัจจัยด้านการบริหารงานที่เป็นระบบกลไก ชัดเจน

 4.3 การให้ความรู้กับบุคลากรใหม่ในการปฏิบัติตามระเบียบ การปฏิบัติราชการและงานสารบัญ

 4.4 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

 4.5 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง

 4.6 การอยู่ร่วมกันและความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

 4.7 การฝึกอบรมและสัมมนา

 4.8 การมอบหมายงานเพื่อการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

 4.9 ความสนใจและแรงกระตุ้นในการต้องเข้าแข่งขัน

 4.10 ความพร้อมของร่างกายและจิตใจของบุคลากรในองค์การ

 4.11 การฝึกทักษะ ประสบการณ์ในด้านอาชีพและฝีมือแรงงาน

 4.12 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในแต่ละประเทศ

 4.13 การมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูงไป ไม่ต้องการมีส่วนร่วมกับบุคลอื่นที่มีความสามารถด้วยกว่าหรือมากกว่า

 4.14 การไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม

 4.15 ความไม่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน เกี่ยงงาน

 4.16 การก้าวก่ายงานในหน้าที่ของคนอื่นหรือลักษณะการแทรกแซงในการทำงานต่างๆ

 4.17 กระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

 4.18 ความภักดีต่อองค์การหรือความมั่นคงในอาชีพ

 4.19 กลไกการจัดคนให้เข้ากับงาน

 4.20 มาตรฐานการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา

 5. ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า สมรรถนะที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

 5.1 ความรับผิดชอบ (Accountability) ทั้งความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

 5.2 การแสดงศักยภาพของบุคลากรที่มีคุณภาพทางการศึกษา

 5.3 ด้านการทำงานเป็นทีม

 5.4 ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานให้ครบตามสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน

 5.5 อุดมการณ์และความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร

 5.6 การอยู่ร่วมกันในองค์กร

 5.7 โอกาส ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

 5.8 ความมั่นคงในอาชีพ หน้าที่การงาน

 5.9 การสร้างขวัญและกำลังใจ

 5.10 ความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเป็นที่ตั้ง

 5.11 การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

 5.12 การมีค่านิยม 12 ประการ

 5.13 อริยสัจ 4 ในการทำงาน

 5.14 ภาวะผู้นำทางการแลกเปลี่ยน Transtruction, Transformer Leadership

 5.15 การสื่อสาร

 5.16 การพัฒนาตัวบุคคลในการทำงาน และการสร้างอัตลักษณ์ของตัวบุคคลให้เกิดเพื่อให้เกิด model ใหม่

 5.17 ตัวศักยภาพที่คู่กับสมรรถนะ

 5.18 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**5.2 อภิปรายผลการวิจัย**

ผลการศึกษา สมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

 สมมติฐานการวิจัย ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และ .01

 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

 สรุปได้ว่า ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

 สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

 1. ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น

 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีรูปแบบวิธีการคิดที่ในการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ โดยไม่ได้ยึดติดเพียงความคิด ความเชื่อของตนเพียงอย่างเดียว เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้ได้มาซึ่งผลงานให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์การ ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการดำเนินงานก่อนหลังตามความสำคัญ อาศัยข้อมูลหรือปัญหาในอดีตมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยการเชื่อมโยงส่วนย่อยและภาพรวมของการปฏิบัติงานให้เข้ากันได้อย่างเป็นระบบจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการปกิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังมีการนำเอาผลการดำเนินกิจกรรมหรือผลการปฏิบัติงานกลับมาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานมาแก้ไข มาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปในรูปแบบของการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ร่วมกันแบบเป็นทีมของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ที่มีการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมทีมงาน การอบรม การระดมความคิดเห็น และการเรียนรู้การทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ประเด็นความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและเพื่อให้ได้แนวทางในการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาร่วมกัน

 หากพิจารณาจากการตอบแบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านรูปแบบวิธีการคิดและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กับด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงตามเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยอาศัย รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบหรือจากการสัมภาษณ์ พบว่า เพื่อเป็นการส่งเสริมการเปิดรับความรู้และสิ่งใหม่ เพื่อนำมาสร้างสมรรถนะในทุกด้าน บุคลากรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด หรือความเชื่อของตนเองให้มันสามารถปรับสู่สถานการณ์ในปัจจุบันให้ได้ เพราะปัจจุบันก่อนที่เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ตามแนวกฎหมาย ตามแนวการปฏิบัติงานต่างๆ นั้น ก็ได้มีการกำหนดให้หน่วยงานราชการหรือมีการออกพระราชบัญญัติ เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการที่ดี มีการกำหนดให้หน่วยงานทำการจัดการความรู้ บุคลากรต่าง ๆ ทั้งสายสนับสนุนและวิชาการก็ต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญ เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดวิธีการ เกิดกระบวนการในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้เพื่อปรับตัวเข้าสู่สังคมยุคใหม่ หรือ Globalization ทำให้ทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ จนเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน การเรียนรู้มี 2 ประเด็น คือ เรียนรู้ด้วยตัวมหาวิทยาลัยที่จะสร้างการเรียนรู้ให้ กับ เรียนรู้โดยให้ Concept กับตัวบุคลากรก่อน เพื่อให้ไปเรียนรู้ตลอดเวลา จะต้องมีเรื่องของ Goal หรือเป้าหมายที่ชัดเจน ต้อง Set เป้าหมายให้ชัดเจน มหาวิทยาลัยต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ด้วยการส่งเสริมการเรียนของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

 ซึ่งเรื่องนี้ เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะ ศิรานนท์ (2544, น. 17) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองวัฒนธรรมภายใต้สภาวะ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้นแต่ละคน จึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกท้าทายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (อโนมา คงตะแบก, 2547, อ้างถึงใน บุญธรรม โบราณมูล, 2548, น. 18) การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้นจะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานยุคใหม่ให้องค์การมีความเป็นเลิศมีความเก่งและความสมบูรณ์แข็งแรงเปี่ยมด้วยพลังสมอง (Brain - Based) ที่จะฝ่าวิกฤติสามารถเผชิญภาวการณ์แข่งขันทุกรูปแบบและมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป

 วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 24) กล่าวว่า แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นเน้นที่การเรียน (Learning) ที่เกิดขึ้นโดยการสร้างจากคนข้างในองค์การที่อยู่กับปัญหาต้องเรียนรู้ทางแก้ปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่คุ้มค่าเรียนรู้เป็นทีมให้ประโยชน์ทั้งบุคคลทีมและองค์ การไปในตัวคิดทำสิ่งที่ใหม่แตกต่างและดีกว่าเดิมเป็นการพัฒนาเจตคติค่านิยมนอกเหนือจากฝึกทักษะฝีมือและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและการพัฒนานี้จะผูกโยงระบบเข้ากับปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์การโดยจะพัฒนาการเรียนรู้ได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น

 สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2541, น. 31) กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่จะให้บุคคลขององค์การนาความรู้ที่มีอยู่ พัฒนาองค์การให้เดินไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ ที่มีอยู่ร่วมกันแต่ละคนจะเรียนรู้จากกันและกันและรู้ร่วมกันกลายเป็นความรู้ขององค์การ

 Senge (1990, p. 8) กล่าวว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการให้เกิดผลในรูปของการไปปฏิบัติแก่บุคคลทีมและองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับคุณลักษณะ 5 ประการได้แก่ความรอบรู้แห่งตนแบบแผนความคิดอ่านวิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้เป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ

 2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น

 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร การประพฤติปฏิบัติตนของผู้นำเป็นการสะท้อนให้บุคลากรไดเห็นถึงการปฏิบัติงานและผลงานที่บ่งบอกถึงการบริหารงานของผุ้นำในมหาวิทยาลัย ว่า บรรลุเป้าหมาย เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย หรือไม่ และผลงานของผู้นำนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ภายใต้การบริหารงานของผู้นำยังมีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือผู้ร่วมงาน ทั้งในส่วนของการประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นในการทำงาน มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงความคิดเห้นต่อกรณีที่โต้แย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงาน พร้อมกับการแสดงความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความเอาใจใส่ต่อสมาชิกในทีมงาน มีการยอมรับฟังความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่มาจากสมาชิกในทีมงานอย่างเท่าเทียมกัน ด้วยความเป็นกันเอง

 สามารถพิจารณาได้จากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ตารางที่ 17 ทำให้เห็นถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ว่า ผลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.35) แต่จะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.57) เพียงด้านเดียว ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงความคิดเห็น แสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะทำให้สิ่งที่ทีมงานที่ตั้งใจไว้ให้บรรลุความสำเร็จ มีวุฒิภาวะผู้นำทางการควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดีในสถานการณ์วิกฤติ ก็จะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ เพราะพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือเป็นการสร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงจูงจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน

 หรือจากการสัมภาษณ์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวว่า ผู้นำก็เป็นกลจักรสำคัญที่จะมองมิติในการเปลี่ยนแปลงต่างไม่ว่าจะมีทิศทางในการพัฒนาอย่างไรบ้าง แล้วผู้นำก็เป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจาก ผู้นำองค์กรในแต่ละองค์กรเป็น Leader Ship เมื่อเป็น Leader Ship แล้ว ผู้นำจะสร้างนโยบายยังไงให้องค์ขยับเขยื้อนไปข้างหน้าได้ ภาวะผู้นำมันจะกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อภาวะผู้นำเห็นความสำคัญให้ความสำคัญและมี Action มันก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลง และจะต้องเป็นผู้นำทุกระดับ ตั้งแต่บนลงล่าง ตั้งแต่อธิการบดี ถึงหัวหน้าสาขา ภาวะผู้นำนี้จะเป็นภาวะผู้นำที่ต้องสู่ Action ภาวะผู้นำมี 2 ส่วน เป็นภาวะผู้นำมีตัวบุคคลและภาวะผู้นำในองค์การ ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงานจนก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ บุคลากรก็จะมีความยินดีและพร้อมที่จะเสียสละ ทุ่มแรงกายแรงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ผลงานที่ออกมาก็จะเป็นผลงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ที่ทางผู้บริหารกำหนด ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง นับตั้งแต่นโยบายการบริหารงานที่มีความชัดเจน มองเห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติงานได้ว่า บุคลากรจะสนองนโยบายของผู้นำได้อย่างไร ผู้นำมีวิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรหรือไม่อย่างไร รวมถึงวิธีการที่จะนำมาซึ่งการแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดสมรรถนะสูงสุด ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำองค์การต้องไม่ลืมว่า หัวใจสำคัญของการบริหารองค์การ ก็คือ ทรัพยากรบุคคล หากทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือว่า เป็นฟันเฟืองตัวสำคัญในการที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนในองค์การ ที่สามารถจะทำให้กระบวนการต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างสมบูรณ์แบบ

 ซึ่งเรื่องนี้ Burn, 1978 (cited in Yukl and Fleet, 1992) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน โดย Burn เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) หรือเบส (Bass, 1999) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการก่อนที่จะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงินหรือรางวัลภายนอกตอบแทนระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามซึ่งมักพบว่าในระยะยาวตอบสนองความต้องการบุคคลเท่าไรก็ไม่เพียงพออย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่ต่างกันในเวลาที่ต่างกันแต่มีการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

 สอดคล้องกับ ณัฐสุรีย์ หวังสถิตย์วงษ์ (2547) ได้ทำการศึกษาการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลจากการวิจัยพบว่าคณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดี มีสมรรถนะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด และสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มาก สอดคล้องกับ รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ โดยสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาลำดับต้น ได้แก่สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ พิสมัย พวงคำ (2551) ได้วิจัยสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยขอนแก่น การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดย 1 ในปัจจัยนั้นคือปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

 3. ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น

 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หากเกิดปัญหาขึ้นจากการปฏิบัติงาน บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา หรือช่วยหาทางออก จากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มศักยภาพ อีกทั้งบุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดต่องานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันว่าสามารถทำให้มีเกียรติยศ ชื่อเสียง มีโอกาสก้าวหน้าทั้งในตำแหน่งหน้าที่การงานและนด้านของเรื่องส่วนคัว ดดยควาสำเร็จที่ได้รับนั้นเกิดจากการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเตาที่ จนเป็นที่ยอมรับว่า ตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันเป็นเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนที่เป้นกิจกรรมหรือภารกิจของมหาวิทยาลัยเอง ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งในทีมงาน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำเร็จของงาน สามารถปฏิบัติงาน ร่วมกับเพื่อร่วมงานได้อย่างไม่มีปัญหา เป็นการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและมีความสุขร่วมกันของสมาชิกในองค์การ นอกจากการประสบความสำเร็จในตำแหน่ง หน้าที่ที่ปฏิบัติแล้ว บุคลากรมหาวิทยาลัย ยังได้รับรายได้จากการปฏิบัติงานในหน้าที่จนสามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้อย่างเพียงพอ

 พิจารณาได้จากการตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยในตารางที่ 10 ปัจจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบิงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับสูงถึง 4 ด้าน จากทั้งหมด 6 ด้าน นั่นคือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านทัศนคติในการทำงานและด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นว่า หากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งในส่วนที่เกิดจากความสำเร็จของงาน ผู้บังคับบัญชา ทัศนคติในการทำงานรวมถึงด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ต่างมีอิทธพลที่จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและนำไปสู่สมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของตัวบุคลากร

 ซึ่งเรื่องนี้ในการสัมภาษณ์พบว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ถือเป็นการผลักดันและกระตุ้นให้บุคลากรรักและทุ่มเทในการทำงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ เรื่องสวัสดิการที่ไม่ได้อยู่ในรูปของเงินรางวัลหรือสิ่งตอบแทน เป็นแค่ว่าใครทำดี ก็โชว์ให้เห็น เช่น การให้เกียรติบัตร หรือขึ้นป้ายโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ว่าเป็นบุคลากรดีเด่น เป็นรางวัลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เป็นการ Motivate อีกอย่างหนึ่งที่ส่งผลให้คนเราได้ทำงาน นับเป็นอีกทางหนึ่ง ที่จะสร้างขวัญและกำลังจ ในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งงบประมาณ เลยหากเราส่งเสริมขวัญกำลังใจทางด้านการศึกษา ทั้งด้านความเชี่ยวชาญ ความชำนาญการแก่บุคลากรในทุก ๆ ด้าน ก็จะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวและพัฒนาตนเองโดยอัตโนมัติ ซึ่ง ขวัญและกำลังใจ มีอยู่ 2 ส่วน คือ เรื่องของบุคคลเรียกว่า ขวัญและกำลังใจ กับเรื่องของกลุ่ม ที่เรียกว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร ความสามัคคี ที่มันเป็นเรื่องของกลุ่ม มันก็จะส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร สิ่งที่จะให้อาจจะเป็นกำลังใจ มีของขวัญให้ มีการเสริมแรง มีการให้แนวทางในเชิงจิตวิทยา ในรูปของนามธรรม ที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกดี การได้รับการยอมรับในฐานะส่วนหนึ่งของทีม ส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับสวัสดิการที่ดี เงินเดือนทำให้อยู่ได้อย่างสบาย ก็ทำให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงาน การได้รับรางวัล ได้รับคำชมเชย จากผลการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยตรง

 ซึ่งประเรื่องเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจนี้ ประพันธ์ สุริหาร (2547, น. 50) การบริหารงานจะสำเร็จไม่ได้หากไม่คำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้และการทำงานผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือ เป้าหมายของงานอันได้แก่ความก้าวหน้าความสำเร็จของงานและเป้าหมายของคน ส่วน วิจิตร อาวะกุล (2542, น. 225) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การก่อให้เกิดความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์ การเสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มอันจะเป็นพลังร่วมขององค์การ ในอันที่จะต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคงเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ หรือสมพงษ์ เกษมสิน (2526, น. 320 - 321) ปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแบ่งเป็น 2 ประการ ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่สิ่งจูงใจที่มีลักษณะเห็นง่ายและมีประสิทธิภาพโดยตรง ต่อความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ค่าจ้างเงินเดือนบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินได้แก่สิ่งที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชยการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ความเท่าเทียมกันเป็นต้น จะบันดาลให้ได้ในเวลาอันเร็วและดำรงตลอดไปหากแต่ว่าจะต้องมีการพัฒนา

 สอดคล้องกับ ณัฐสุรีย์ หวังสถิตย์วงษ์ (2547) ได้ทำการศึกษาการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลจากการวิจัยพบว่าคณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดี ต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดี มีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านย่อมอยู่ในเกณฑ์มากโดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

 สรุป ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้นประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

 ซึ่งสามารถสร้างเป็นตัวแบบปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัย กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพที่ 5.1

สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของ

บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยองค์การ

แห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจ

***ภาพที่ 5.1*** ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**5.3 ข้อเสนอแนะ**

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีข้อเสนอแนะเป็นดังนี้

 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ มีข้อเสนอแนะตามวัตถุประสงค์การศึกษาครั้งนี้ 3 ข้อ และมีเชิงปฏิบัติและเชิงนโยบาย ดังนี้

 1.1 วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้น ผู้บริหาร ควรดำเนินการ ดังนี้

 1.1.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรู้จักการปรับเปลี่ยนกระบวนการแนวคิดในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในมหาวิทยาลัยและต่างมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นการอบรม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติงาน การศึกษาดูงานต่างมหาวิทยาลัย เป็นต้น

 1.1.2 ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันนั้นเป็นงานที่มีเกียรติยศ สร้างชื่อเสียงและมีโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในด้านหน้าที่การงานและในด้านสังคมส่วนตัว เปิดโอกาสบุคลากรใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการตัดสินใจ มาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่า เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย เป็นกำลังสำคัญหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหาร และบุคลากรคนอื่น ๆ ในการสร้างความสำเร็จของงาน จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในมหาวิทยาลัย

 1.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัย 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรดำเนินการ ดังนี้

 1.2.1 ต้องมีการจัดระดมความคิดเห็นจากบุคลากรเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำเอาข้อมูลที่เกิดจากผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ โดยจะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อมั่นของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้อื่น

 1.2.2 ต้องมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากรด้วยการปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นบุคคลสำคัญของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งในสายวิชาการหรือสายสนับสนุนมากกว่าที่จะปฏิบัติในฐานะผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งเท่านั้น มีการเปิดช่องทางให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างหลากหลายช่องทาง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงาน พร้อมกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยการสนับสนุนให้ใช้ความคิด ใช้เทคนิค ใช้กระบวนการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความแตกต่างขึ้นในการปฏิบัติงาน

 1.2.3 ควรพิจารณาเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าจ้างเพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำเนินชีวิตประจำวันและความเป็นอยู่ที่ดี เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างแล้ว มหาวิทยาลัยควรมีสวัสดิการอื่นหรือค่าตอบแทนอื่นที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน มาเป็นสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความชำนาญและความคิดริเริ่มต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

 1.3 วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออก

เฉียงเหนือ

 1.3.1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยระยะที่ 1 พบว่า

 1.3.1.1 ควรมีการสร้างกิจกรรมให้บุคลากรในองค์การได้สานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในระดับสาขาวิชา ระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย

 1.3.1.2 บุคลากรในองค์การควรมีจิตสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติโดยไม่ผลักให้เป็นภาระกับบุคลากรคนอื่นในองค์การ

 1.3.1.3 ผู้บริหารขององค์การควรมีการนำกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมาใช้ในการบริหารงานอย่างเคร่งครัด

 1.3.1.4 การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรควรเป็นไปตามหลักความยุติธรรมและหลักความสามารถของบุคลากร

 1.3.1.5 ผู้บริหารควรยอมรับ ความคิดและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างออกไปตามยุค ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

 1.3.1.6 ผู้บริหารควรมีจุดยืนในการบริหารงานที่ชัดเจนและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย

 1.3.1.7 บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรรู้จักการปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ

 1.3.1.8 บุคลากรควรยอมรับที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือรูปแบบในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การ

 1.3.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่รองรับการเปิดประชาคมอาเซียนของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผู้ตอบการสัมภาษณ์ ในการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า

 1.3.2.1 ควรเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน ในส่วนของแรงจูงใจภายในของบุคคล

 1.3.2.2 ผู้บริหารควรปรับการบริหารงานให้เป็นระบบกลไก ชัดเจน เปิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ได้มาตรฐาน สมกับเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ

 1.3.2.3 ควรจัดให้มีการให้ความรู้กับบุคลากรใหม่ในการปฏิบัติตามระเบียบ การปฏิบัติราชการและงานสารบัญ

 1.3.2.4 ควรนำหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มาเป็นกรอบในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

 1.3.2.5 ควรมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง

 1.3.2.6 ควรให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันและความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร นอกเหนือจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม

 1.3.2.7 จัดให้มีการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานของบุคลากร การฝึกทักษะ ประสบการณ์ในด้านอาชีพและฝีมือแรงงาน และมอบหมายงานเพื่อการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

 1.3.2.8 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในแต่ละประเทศ ความได้เปรียบเสียเปรียบในเรื่องของการเรียนรู้ และภาวการณ์ขาดแคลนวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรธรรมชาติของแต่ละประเทศ

 1.3.2.9 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ได้จากการวิจัย หรือ จาก Model ในการวิจัย

 1.3.2.9 สร้างความภักดีต่อองค์การหรือความมั่นคงในอาชีพ ในเชิงทัศนคติส่วนตัว เพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรเสียคนดี ๆ ไป

 1.3.2.10 ผู้บริหารควรบริหารด้วยกลไกการจัดคนให้เข้ากับงาน Push the Right Man on the Right Job

 1.3.2.11 เพิ่มมาตรฐานหรือเกณฑ์การคัดเลือกนักเรียน นักศึกษาที่เก่งมาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย

 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

 2.1 ทำการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามหลักธรรมาภิบาล

 2.2 ควรมีการศึกษาถึงการสร้างกลไกในการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

 2.3 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน