

5865

วท 122359

รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นายวัฒนชัย ศิริญาณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เรื่อง : รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย : นายวัฒน์ชัย ศิริญาณ

ได้รับอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ตีเมืองชัย)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไรสง)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

กรรมการ

ชื่อเรื่อง : รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย : นายวัฒนชัย ศิริญาณ

ปริญญา : ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์

ปีการศึกษา : 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 440 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักการทางสถิติ โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎี กรอบแนวคิด การวัดเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า ที่มีค่าความเชื่อถือ 0.84 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยใช้การสังเคราะห์สมการโมเดล (SEM) มีผลการวิจัยดังนี้

ระดับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.46$) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ องค์การของท่านมีกระบวนการ ระบบ หรือขั้นตอนการทำงานที่อย่างชัดเจน ($\bar{x}=3.73$) รองลงมา คือ องค์การของท่านมีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในด้านการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x}=3.70$) และองค์การของท่านได้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนนั้นจริง ($\bar{x}=3.57$) ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และการประเมินและการลำเลียงความคิด ($F = 117.255$; $p\text{-value} = 0.000$) โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.780 และสามารถร่วมกันพยากรณ์องค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 65.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.212

รูปแบบขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้ $\chi^2/df = 3.73$, CFI = 0.928, TLI = 0.906, SRMR = 0.087, RMSEA = 0.065, $P_C = 0.900$, $P_V = 0.815$ และพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เท่ากับ 0.216 มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.192, 0.024 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01, 0.01, 0.05 ตามลำดับ รองลงมา คือ ปัจจัยการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.194 มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.119, 0.075 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01, 0.01, 0.05 ตามลำดับ รองลงมาอีกคือปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.181 มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ 0.112, 0.069 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01, 0.01, 0.05 ตามลำดับ และปัจจัยการประเมินและการลำเลียงความคิด มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.143 มีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.143 อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 4 ตัวร่วมกันอธิบายขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 65

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า การส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.85, Mean = 4.86, Median = 4.84, IR = 0.06) เรียงลำดับกลยุทธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.90, Mean = 4.84 Median = 4.90, IR = 0.27) การประเมินและการลำเลียงความคิด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.90, Mean = 4.85, Median = 4.90, IR = 0.10) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.90, Mean = 4.89, Median = 4.70, IR = 0.07) และ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.70, Mean = 4.89, Median = 4.85, IR = 0.11) ตามลำดับ

คำสำคัญ : รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยราชภัฏ, ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title : The Model Contributing to an Organizational Innovation of Rajabhat Universities in Northeast Thailand

Author : Mr.Watthanachai Siriyan

Degree : Doctor of Public Administration (Public Administration)

Advisors : Assistant Professor Dr.Wittaya Chareonsiri
Assistant Professor Dr.Pakdee Posing

Year : 2017

ABSTRACT

The research aimed 1) to study an organizational innovation of Rajabhat Universities in northeast Thailand, 2) to investigate the factors influencing an organizational innovation and 3) to construct the model which contributed to an organizational innovation of Rajabhat Universities in northeast Thailand. The samples were 440 personnel of Rajabhat Universities of northeast Thailand. They were chosen by a multiple random sampling. The research instrument was constructed according to the theories and conceptual framework studied. The measuring scale had a confidence value equivalent to 0.83. Data were analyzed by SEM. The research results were as follows.

The organizational innovation of Rajabhat Universities of northeast Thailand was found to be at a high level ($\bar{X}=3.46$). Considering individual aspects, it was found that the organization had a clear and systematic working step ($\bar{X}=3.73$), followed by a regular training organized for the personnel ($\bar{X}=3.70$) and motivation and encouragement to make others understand necessary changes ($\bar{X}=3.57$).

The factors which influenced the organizational innovation of Rajabhat Universities in the study were culture and values of an organization, human resources management, knowledge and information management, and evaluation of concepts ($F = 117.255$; $p\text{-value} = 0.000$). A multiple correlation coefficient value was 0.780. The factors in question could predict the organizational innovation of Rajabhat Universities in northeast Thailand by 65.70% with a statistical significance of 0.01. A standard variance in prediction was equivalent to ± 0.212 .

The developed model of an organizational innovation was in accordance with empirical data with no statistical significance as follows: $\chi^2/df = 3.73$, CFI = 0.928, TLI = 0.906, SRMR = 0.087, RMSEA = 0.065, $P_C = 0.900$, $P_V = 0.815$. It was also found that cultural factors and organizational values had influenced at a maximum level on an innovation at the level of 0.216. A direct and indirect influence was equivalent to 0.192, 0.024 with a significance of 0.01, 0.01, 0.05 respectively. The factor involving knowledge and information management had an influence equivalent to 0.194, its direct and indirect influence was equivalent to 0.119, 0.075 with a significance of 0.01, 0.01, 0.05. The factor concerning human resource management had an influence equivalent to 0.181, its direct and indirect influence was equivalent to 0.112, 0.069 with a significance of 0.01, 0.01, 0.05. The factor relating an evaluation of ideas or concepts had an influence equivalent to 0.143, its direct and indirect influence was equivalent to 0.01. The four factors in question could predict the organizational innovation of Rajabhat Universities by 65%.

The guidelines for promoting the organizational innovation for the universities in the study were as follows. The strategies to promote the innovation of Rajabhat were suitable at the highest level and had conformity at a high level (Mod = 4.85, Mean = 4.86, Median = 4.84, IR = 0.06). The strategies can be arranged in the order of significance as follows: the strategy of organizational cultures and values had a high level of conformity (Mod = 4.90, Mean = 4.84, Median = 4.90, IR = 0.27); the strategy of an evaluation of ideas or concepts had a high level of conformity (Mod = 4.90, Mean = 4.85, Median = 4.90, IR = 0.10); the strategy of knowledge and information management had a high level of conformity (Mod = 4.90, Mean = 4.89, Median = 4.70, IR = 0.07) and the strategy of human resource management had a high level of conformity (Mod = 4.70, Mean = 4.89, Median = 4.85, IR = 0.11).

Keywords : The Model Contributing to an Organizational Innovation, University,
Universities in Northeast Thailand



Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทยา เจริญศิริ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมฆไชสง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือปรับปรุงและให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดียิ่งเพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบ และปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ซึ่ง ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.มาลี ไชยเสนา รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รองศาสตราจารย์ นพดล จันทร์เพ็ญ อาจารย์ประจำหลักสูตรภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงหะเลิศ อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาภูมิภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 28 ท่าน ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบ และปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบยืนยันโคเดล

ขอขอบพระคุณบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านซึ่งได้อำนวยความสะดวก และเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล และตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ แต่บุพการี ตลอดจนคุณครู อาจารย์ ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน ให้เกิดความรู้ ความคิดในการทำงาน การศึกษาวิจัยในครั้งนี้

นายวัฒนชัย ศิริญาณ

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ	ค
ABSTRACT	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	6
1.4 สมมุติฐานการวิจัย	7
1.5 ขอบเขตการวิจัย	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ	12
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	13
2.1 แนวคิดเกี่ยวและทฤษฎีกับการพัฒนาองค์กร	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม	28
2.3 แนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)	34
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ	111
2.5 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	125
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	126
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	160
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	163
3.1 ระยะเวลาที่ 1 ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อกำหนดกรอบ แนวคิดการวิจัย	163

หัวเรื่อง	หน้า
3.2 ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบของค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	164
3.3 ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	172
3.4 ระยะที่ 4 การสร้างและยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	176
บทที่ 4 ผลการวิจัย	181
4.1 ระยะที่ 1 การศึกษาความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือและศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่ง นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	181
4.2 ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	208
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	231
5.1 สรุป	232
5.2 อภิปรายผล	241
5.3 ข้อเสนอแนะ	264
บรรณานุกรม	267
ภาคผนวก	285
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	287
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันโมเดลกลยุทธ์	291
ภาคผนวก ค หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง	295
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบสอบถามประเมินผู้ทรงคุณวุฒิ ..	353
ภาคผนวก จ คำดัชนีความสอดคล้อง (OIC)	385
ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์ปัจจัย (SEM)	391
ภาคผนวก ช ภาพประกอบกิจกรรมในการทำวิจัย	399
ประวัติผู้วิจัย	409

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	166
3.2	แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบสมการ โครงสร้างตาม สมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์	175
3.3	แสดงมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ	178
4.1	ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	184
4.2	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียง ราชข้อและโดยรวม	185
4.3	แสดงการกำหนดรหัสตัวแปรที่จะใช้ในการนำเข้าสู่สมการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียง เหนือ	189
4.4	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม	190
4.5	แสดงลำดับตัวแปรพยากรณ์ของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวม	191
4.6	แสดงการกำหนดรหัสตัวแปรที่จะใช้ในการนำเข้าสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยี่นยี่นของรูปแบบสมการโครงสร้างความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	193
4.7	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดวัฒนธรรมและค่านิยม ขององค์การ	195
4.8	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	197
4.9	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการจัดการความรู้และข้อมูล ข่าวสาร	199
4.10	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการประเมินและ การลำเลียงความคิด	201
4.11	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียง	202

ตารางที่	หน้า
4.12	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดความเป็นองค์การแห่ง นวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 205
4.13	เส้นทางอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลผลรวมระหว่างแต่ละตัวแปร ของตัวแบบสมการ โครงสร้างรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 208
4.14	แสดงการยืนยันการส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือใน ภาพรวม 218
4.15	แสดงการยืนยันการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายข้อ 220
จ.1	ค่าความสอดคล้อง (Item Objective Congruence : IOC) 387



สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การด้วยกลยุทธ์ “PDCA”	27
2.2	กระบวนการนวัตกรรม	34
2.3	ปัจจัยที่มีผลต่อองค์การแห่งนวัตกรรม	86
2.4	ตัวแบบขององค์การแห่งนวัตกรรม	89
2.5	ตัวแบบขององค์การแห่งนวัตกรรมของ Dundon	94
2.6	ตัวแบบองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม	95
2.7	ตัวแบบขององค์การนวัตกรรมที่ยั่งยืน	96
2.8	ตัวแบบขององค์การนวัตกรรม	97
2.9	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์	117
2.10	กรอบแนวคิดการวิจัย	161
3.1	แสดงขั้นตอนการพัฒนาแบบความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ..	165
3.2	สรุปขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	169
3.3	สรุปขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	171
3.4	สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง	173
4.1	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดวัฒนธรรมและค่านิยม ขององค์การ	194
4.2	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	196
4.3	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร	198
4.4	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการประเมินและ การลำเลียงความคิด	200
4.5	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบขององค์การแห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง	202
4.6	การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดความเป็นองค์การแห่ง นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	204

ภาพที่	หน้า
4.7	เส้นทางอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลผลรวมระหว่างแต่ละตัวแปรของตัวแบบ สมการ โครงสร้างรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 207
4.8	รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร่าง) 217
4.9	รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 230
ช.1	รองศาสตราจารย์นพดล จันทร์เพ็ญ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัยด้านภาษา ... 401
ช.2	รองศาสตราจารย์ ดร.มาลี ไชยเสนา ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัย ด้านโครงสร้าง 401
ช.3	หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย 402
ช.4	ส่งเอกสารให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบข้อมูล 402
ช.5	ตัวอย่างการตอบกลับเอกสารของผู้เชี่ยวชาญ 403
ช.6	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยวัฒน์ บุญพริก ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยันโมเดล..... 403
ช.7	ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสรีรัฐ เจียนนอก ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยัน โมเดล 404
ช.8	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รักษาดิ ทาโพธิ์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยัน โมเดล 404
ช.9	รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโคทัง ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยัน โมเดล 405
ช.10	รองศาสตราจารย์ ดร.พจน์ ไชยเสนา ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยัน โมเดล 405
ช.11	อาจารย์ ดร.กิติรัตน์ สีสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยัน โมเดล 406
ช.12	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดา บุญยี่ด ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยัน โมเดล 406
ช.13	อาจารย์สุเชาว์ มีหนองหว้า ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยัน โมเดล 407
ช.14	รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงฤทธิ์ วิบูลกิจชนากร ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมิน ยืนยัน โมเดล 407
ช.15	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัยรดา พรเจริญ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยัน โมเดล.... 408
ช.16	แบบสอบถามที่ใช้ในการทำงานวิจัย 408

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันนี้ต้องยอมรับว่าเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการดำรงชีวิต นั้นมาจากสิ่งที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ หรือโลกไร้พรมแดน จากการเจริญทางด้านเทคโนโลยี ที่มีความก้าวหน้าทำให้ข่าวสารต่าง ๆ อยู่ใกล้แค่เอื้อม และท่ามกลางสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ก้าวนั้น Whitting (2011, pp. 243-244) เน้นอนว่าพื้นฐานของการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นมีบทบาทสำคัญที่ชี้ให้เห็นทิศทางการเติบโตขององค์กรในอนาคตได้เป็นอย่างดี เพราะข้อมูลข่าวสารที่ท่วมถึงกัน ทำให้คนเราเรียนรู้เร็วขึ้น พยัค วุฒิรงค์ (2557, น. 46-47) การเข้าถึงแหล่งข้อมูลก็จะมากขึ้นดังนั้น ความต้องการของลูกค้ายิ่งมีมากขึ้น คุณภาพของสินค้าจะต้องสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้าได้ดังนั้น จึงทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือ Innovation เกิดเป็นแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมขึ้น การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพราะมีความเชื่อว่านวัตกรรมนั้นจะเป็นเครื่องมือในการต่อสู้ในเชิงธุรกิจ ในการฝ่าฝืนการทำธุรกิจที่มีการแข่งขันที่สูงมาก การพัฒนานวัตกรรมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มคุณภาพการบริการ เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการลงได้ Oecon (2006, pp. 231-237) นวัตกรรมจึงอาจถือได้ว่า เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนาการทำงาน โดยการนำการกระทำต่าง ๆ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มาพัฒนาทำให้เกิดขีดความสามารถใหม่ในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะประเทศไทย มีหลายองค์กรที่ให้ความสำคัญและให้การดูแลเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม เช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ มีภารกิจหลัก คือการยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรม นวัตกรรม และทำให้องค์กรต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปเรื่อย ๆ อย่างยั่งยืน

รากศัพท์ของคำว่า Innovation มาจากภาษาละตินว่า “Innovare” ที่แปลว่า การนำสิ่งใหม่ ๆ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, น. 20-23) ในขณะเดียวกันก็มีผู้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้อย่างกว้างขวางมากมาย เช่น Schumpeter (1961, pp. 145-146) อธิบายว่านวัตกรรมหมายถึงองค์ประกอบใหม่หรือมีลักษณะของใหม่ และมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ได้ ส่วน Everett (1983, pp. 245) อธิบายว่า นวัตกรรม คือ การกระทำใหม่ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคน หรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่ ดังนั้นนวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งความใหม่อาจขึ้นกับระยะเวลาด้วย สิ่งใหม่ ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริง ๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้น ได้ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้คือ 1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ 3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation Agency : Nia) หรือ สนช. ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจ (Innovation as New Things Derived from the Exploitation of Knowledge and Creativity, Leading to Enhancement of Social and Economic Value) หากจำแนกคำสำคัญในคำจำกัดความจะประกอบด้วยคำ 3 คำคือ สิ่งใหม่ การใช้ และมีประโยชน์

การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องอาศัยผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีทักษะประสบการณ์ มีนวัตกรรมทางความคิด และมีกลยุทธ์ ตลอดจนความรู้ในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย Yates and O' Dell (2005, pp.200-201) ทำการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การ ได้สำเร็จจะต้องมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ มีความคิดกว้างไกล (Envision) แล้วนำความคิดที่ออกแบบไว้มาขยายหรือถักนอกรองให้ตกผลึก ทำให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ (Enable) ไม่ว่าจะเป็นการใช้เครื่องมือเทคนิค โครงสร้าง และกำลังคน เมื่อได้ความชัดเจนแล้วจึงมอบหมายให้ผู้ตามนำไปปฏิบัติอย่างไว้วางใจ (Empowerment) ระหว่างที่ปฏิบัติงานต้องคอยกระตุ้นให้ขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ (Energize) ดังนั้น การให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์การในที่นี่การบริหารตรงกับภาษาอังกฤษ Administration และการจัดการ

ตรงกับภาษาอังกฤษ Management การใช้คำว่า “การบริหารจัดการ” ตรงกับภาษาอังกฤษ Management Administration ซึ่งบ่งชี้ถึงงาน 2 ลักษณะ คือ การดำเนินงานขององค์กรจะมีทั้งงานที่ต้องปฏิบัติตามปกติ และงานที่ต้องใช้ความคิดในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหา ตลอดจนต้องพัฒนาปรับปรุง ได้แก่ งานที่เป็นกิจกรรมปกติ (Routine Work) ที่ต้องทำให้กระบวนการดำเนินงานเป็นไปอย่างปกติ (Smoothly Processes) เป็นการปฏิบัติตามขั้นตอนมีกฎเกณฑ์กำหนดไว้ชัดเจน เรียกว่า การบริหารซึ่งนิยมใช้ในภาครัฐ ส่วนอีกลักษณะเป็นการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ต้องแก้ปัญหาหรือพัฒนาจะใช้คำว่า การจัดการส่วนองค์กรให้มีลักษณะเป็น Innovative Organization หรือองค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคตนั้น กิรติ ศศิยังยง (2552, น. 32) สรุปไว้ว่า การบริหารจัดการองค์กรเพื่อนำไปสู่องค์กรนวัตกรรมถือเป็นความท้าทายของผู้บริหารอย่างยิ่ง การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม Innovative Organization ให้ที่นี้มีได้หมายถึงการมีหน่วยงานทางด้านการวิจัย และการพัฒนา (Research and Development) เท่านั้น แต่หากองค์กรตลอดจนผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผู้บริหาร บุคลากร จะต้องมีความเข้าใจ ตลอดจนมีความสามารถ มีความต้องการจะปรับเปลี่ยนพัฒนาทั่วทั้งองค์กรจึงจะสามารถไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องทราบว่า มีลักษณะหรือองค์ประกอบในเรื่องใด สามารถกำหนดทิศทาง และใช้กลยุทธ์ที่ชัดเจนพัฒนาองค์กรอย่างมุ่งมั่น และทุ่มเทในการที่จะกระตุ้น และก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร Berry et al. (2013, pp. 204-205) ได้กล่าวว่า การมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร บุคลากรต้องทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้การนำของผู้นำองค์กร อีกทั้งบุคลากรภายในองค์กร ยังจะต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าปัจเจกบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้โดยอาศัยการทำงาน ร่วมกันและบุคลากรจะต้องมีความรู้ และทักษะที่เหมาะสมนอกเหนือจากในเรื่อง ทิศทาง โครงสร้าง การทำงานเป็นทีม และบุคลากรแล้ว องค์กรที่จะมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมยังจะต้องให้ความสำคัญบรรยากาศ และสภาวะแวดล้อมในการทำงานด้วย ผู้วิจัยสนใจในเรื่องการนำแนวคิดนวัตกรรม การบริหารการจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยศึกษาการบริหารจัดการของผู้บริหาร กระบวนการ ทิศทางในการทำงานของ องค์กร การนำความรู้ ความเข้าใจ เรื่องนวัตกรรมให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิด การพัฒนาด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ Lundin (2009, p. 140) อธิบายไว้ในหนังสือ Cat The Nine Live Of Innovation สรุปได้ว่าแนวคิดพื้นฐานของ Cat คือ องค์กรหนึ่งจะสามารถเป็นองค์กรที่ไปสู่เป้าหมายแห่งความเป็นองค์กรนวัตกรรมได้นั้น จะต้องอาศัย สมาชิกทุกคนในองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งคำว่าความคิดดังกล่าวจำเป็นต้องคิดนอกกรอบ ซึ่งกรอบในที่นี้หมายถึง ตัวแทนของบรรทัดฐาน และถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

ซึ่งอุปสรรคดังกล่าว 4 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง ความสงสัยและความกลัว (Doubts, Fears) มาจากความคิดที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอก เป็นความไม่มั่นใจของตนเองและการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น มนุษย์ต้องการความปลอดภัย และมั่นคง แต่ตรงข้ามกันเป็นอุปสรรคที่กั้นเส้นทางความคิดสร้างสรรค์ ประการที่สอง ความเป็นปกติวิสัย (Normalcy) กรอบความคิดที่มนุษย์ยึดถือปฏิบัติอย่างคุ้นชิน ทั้งนี้เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอดและดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ขณะที่นวัตกรรมนั้นมาจากความคิดนอกกรอบ ประการที่สาม ความล้มเหลว (Failure) มนุษย์ถูกปลูกฝังว่า ความล้มเหลวเป็นตัวแทนของความเสียหายและความอับอาย แต่แท้จริงแล้วความล้มเหลวกลับเป็นรากฐานสำคัญของการเรียนรู้ และกระบวนการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และประการที่สี่ การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นสิ่งที่มนุษย์กลัวเพราะการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งความไม่มั่นคงและความแน่นอน

แต่การที่จะเป็นองค์การนวัตกรรมได้นั้นปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์การนวัตกรรม พสุ เดชะรินทร์ (2552, น. 52) กล่าวในหัวข้อความสำคัญของนวัตกรรมในการแข่งขันยุคใหม่ว่า องค์การที่มีลักษณะเป็น Innovative Organization ควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญแรกสุดคือ ทิศทางผู้บริหารและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์การให้เป็น Innovative Organization อีกทั้งความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญไม่ใช่ว่าเขียนไว้เฉย ๆ ว่าต้องเป็น Innovative Organization แต่ผู้บริหารกลับไม่ทำตัวให้เหมาะสมกับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมเมื่อทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้บริหารชัดเจนแล้ว ก็คงจะต้องตามด้วยโครงสร้างองค์การที่กระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น ในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องระวังไม่ให้โครงสร้างมีลักษณะที่หลวมเกินไปเมื่อโครงสร้างสนับสนุนแล้วก็ต้องมีบุคลากรที่สำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นเจ้าภาพในโครงการ (Champions) หรือผู้สนับสนุน (Promoters) อีกทั้งบุคลากรภายในองค์การ ยังจะต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าปัจเจกบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลายมากกว่า ในขณะเดียวกันก็ต้องอย่าลืมความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม และ การที่จะเป็น Innovative Organization จะต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศ และ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย โดยถ้าเป็นไปได้องค์การจะเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้นั้นความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์การเป็นสิ่งสำคัญการสื่อสารและการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารจึงเป็นสิ่งสำคัญ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, น. 20) ได้ให้ความหมายขององค์การนวัตกรรมไว้ว่าเป็นองค์การที่สนับสนุนการทำนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งบุคลากรจะสร้างนวัตกรรมโดยใช้ปัจจัยที่หลากหลาย องค์การนวัตกรรมจึงประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่หลากหลายและกระบวนการที่ซับซ้อน องค์การนวัตกรรมถือเป็นแนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์การในประเทศไทย และถือเป็นแนวคิดการพัฒนาที่องค์การชั้นนำในประเทศนำมาเป็นกลยุทธ์หลักในการพัฒนาองค์การ จะเห็นว่าองค์การนวัตกรรมเป็นที่คุ้นเคยและรู้จักกันในธุรกิจ แต่บางที่อาจเกิดความสับสนระหว่างองค์การนวัตกรรมกับองค์การที่มีนวัตกรรมซึ่งองค์การที่มีนวัตกรรมนั้นอาจมีองค์ประกอบและกระบวนการภายในองค์การไม่สอดคล้องและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของบุคลากร แต่องค์การก็สามารถมีสินค้าที่มีนวัตกรรมได้ซึ่งการสร้างนวัตกรรมขององค์การลักษณะนี้จะเป็นการสร้างมูลค่าเพียงระยะสั้นไม่มีความยั่งยืน ส่วนองค์การนวัตกรรมที่สนับสนุนการทำนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์การจะสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตในระยะยาวได้ Vrakking (1990, p. 95) ดังนั้นผู้บริหารและนักพัฒนาองค์การจะต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะองค์ประกอบและการจัดการองค์การนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การเป็นองค์การนวัตกรรมที่แท้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีบุคลากรทั้งหมด 7,943 คน กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2559, น. 1) โดยมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคู่ขนาน คือ ในส่วนที่เป็นข้าราชการและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีภารกิจในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่ต้องรับผิดชอบงานด้านบริหารงานด้านธุรการและด้านการบริหารงานทั่วไป ซึ่งเปรียบเทียบกันเพื่อที่จำเป็นต้องมีการประสานงานทั้งกำลังกายและกำลังใจกับหลาย ๆ ฝ่าย การที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ มหาวิทยาลัยจะต้องประสานเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายของงานให้มีความกลมกลืนกัน โดยจำเป็นต้องสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องกรอบอัตรากำลัง โครงสร้างอัตรากำลังเงินเดือนและสวัสดิการ การทำสัญญาระยะสั้นและระยะยาว กองทุนเงินสำรองเลี้ยงชีพ ความก้าวหน้าในหน้าที่ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อให้้องค์การได้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาระบบการบริการจัดการหรือกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น โดยมีรูปแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างขององค์การในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการทำงานในองค์การ และมีการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุขเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

จากความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาเพื่อหารูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะมีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษา จะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับใด

1.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีปัจจัยอะไรบ้าง

1.2.3 รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3.3 เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.4 สมมุติฐานการวิจัย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมการแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ ผู้นำองค์การ บุคลากร ทรัพยากร การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การสร้างเครือข่าย การจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ การประเมินและการลำเลียงความคิด และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมการแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตดังนี้

1. ตัวแปรที่นำมาวิจัย

1.1 ตัวแปรอิสระจำนวน 12 ตัวแปร ได้แก่

- 1.1.1 วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย
- 1.1.2 โครงสร้างองค์การ
- 1.1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 1.1.4 การให้รางวัลและการยอมรับ
- 1.1.5 การสื่อสาร
- 1.1.6 การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร
- 1.1.7 ทรัพยากร
- 1.1.8 การประเมินและการลำเลียงความคิด
- 1.1.9 ผู้นำ
- 1.1.10 บุคลากร
- 1.1.11 การสร้างเครือข่าย
- 1.1.12 วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ

1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 7,943 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 440 คน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1987, อ้างถึงใน รังสรรค์ สิงหะเลิศ, 2551, น. 70)

3. ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะเริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2558 - กันยายน 2559

ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ตัวแปรที่วิจัย

ตัวแปรหรือปัจจัยที่นำมาวิจัยครั้งนี้เป็นตัวแปรหรือปัจจัยที่คัดสรรจากระยะที่ 1 ที่ผ่านการวิเคราะห์โดยใช้สถิติวิเคราะห์จากวิธีการจาก Multiple Linear Regression Analysis แบบ Enter

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 7,943 คน (Data Management Center)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 440 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์จำนวนตัวอย่างที่นำมาศึกษาในลักษณะการวิเคราะห์สมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง จำนวน 440 คน Anderson and Gerbing (1984, p. 32, สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551, น. 25-26) ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างสามารถแจกแจงโค้งปกติ

2.3 การยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล มีขั้นตอนที่สำคัญในการวิเคราะห์ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดข้อมูลเฉพาะของรูปแบบการระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของรูปแบบ การประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ และการปรับรูปแบบ การสร้างกลยุทธ์

รูปแบบการส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างยืนยันคำตอบ ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Experts Verity) กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้วิธีการเลือกแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 28 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่บุคคล ดังต่อไปนี้

- 2.3.1 ตัวแทนผู้บริหารระดับองค์การหรือหน่วยงาน จำนวน 7 คน
 - 2.3.2 นักวิชาการหรืออาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 14 คน
 - 2.3.3 ตัวแทนผู้บริหารระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 7 คน
- รวมทั้ง 28 คน

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้จะเริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือน กันยายน 2558 - พฤศจิกายน 2559

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การนำความรู้และความคิดมาสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการจัดการ และสิ่งอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดสิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยนวัตกรรมนี้จะเป็นตัวสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาว

องค์การแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) หมายถึง หน่วยงานที่มุ่งเน้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือพัฒนาคัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย และใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น โดยใช้ นวัตกรรม การบริหารเป็นกลยุทธ์ และเครื่องมือหลักสำหรับการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

รูปแบบ (Model) หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ตัวแบบใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรต่าง ๆ ที่มีปรากฏการณ์ในระบบ และอธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

รูปแบบพัฒนา (Development) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิม ไปสู่สภาพใหม่ที่ก้าวหน้าในทางสร้างสรรค์ โดยวิธีการหรือกระบวนการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือมีคุณสมบัติในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของวิจัยหรือวิทยานิพนธ์

ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้ที่ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์และเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารองค์การ

รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม (Model That Foster Innovative Organization) หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ตัวแบบใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย 12 ปัจจัย ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ ผู้นำ บุคลากร ทรัพยากร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร การประเมินและลำเลียงความคิด และเครือข่าย

วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย (Vision Strategy and Goal) หมายถึง การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและอำนาจความสะดวกเพื่อการปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ในการวัดปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงานการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากรในโครงสร้างองค์การ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์การที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุพหุผลภาพเกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition) หมายถึง การดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน โดยให้เป็นค่าตอบแทนหรือให้เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งให้การยอมรับในความ เป็นอยู่ในสังคมและความมั่นคงของชีวิต

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การประสานงานในด้านการสื่อสารระหว่างองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องขององค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อให้เป็นการเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสารและเป็นลดการบิดเบือนข้อมูล และสร้างความรวดเร็วในการสื่อสารเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างแท้จริง

การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and Information Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร ข้อมูล หรือข้อเท็จจริง มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และสามารถนำความรู้หรือข้อมูลข่าวสารที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ทรัพยากร (Resource) หมายถึง การสนับสนุนหรือการจัดการงบประมาณในองค์การในด้านส่วนต่าง ๆ องค์การ

การประเมินและการลำเลียงความคิด (Assessment and Pipeline Idea) หมายถึง การมีระบบการประเมินการปฏิบัติงานหรือการลำเลียงความคิดที่เป็นระบบและมีกลองหรือตู้ในการแสดงความคิดเห็น และมีการแสดงความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยผ่านระบบการประเมิน ขององค์การ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในการบริหาร การตระหนักว่าไม่มีวิธีการบริหารใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญในการบริหาร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบผู้นำขององค์การ การพัฒนาการเรียนรู้ให้เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และยึดบุคลากรในหน่วยงานเป็นสำคัญ

การสร้างเครือข่าย (Network) หมายถึง การให้บริการในด้านเทคโนโลยีในรูปแบบของการสร้างเครือข่าย โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องขององค์การนวัตกรรมให้กลับบุคลากรในองค์การ การแข่งขัน การแก้ปัญหา และการสร้างเครือข่ายในแต่ละมหาวิทยาลัยในส่วนขององค์การแห่งนวัตกรรมภายในองค์การของแต่ละมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างสัมพันธมิตรที่ดีต่อกัน

วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ (Culture Value and Organization) หมายถึง ความผ่อนคลาย ความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นองค์การและหมู่คณะ กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ การวางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักความภูมิใจในองค์การของตน ปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญและสร้างวัฒนธรรมค่านิยมร่วมกัน

บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Rajabhat Universities in Northeast Thailand Personnel) หมายถึง ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยสายผู้สอน ลูกจ้างประจำ

พนักงานราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ซึ่งทำหน้าที่ในด้านบริการและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Rajabhat Universities in Northeast Thailand) หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีภารกิจในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการ ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และบริหารจัดการด้านวิชาการ องค์การรวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม มีการพัฒนาระบบการศึกษาและระบบการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลประโยชน์ไปใช้ในการสร้างองค์ความรู้ต่อการพัฒนาสังคม

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.7.1 ประโยชน์ทางวิชาการ มุ่งเน้นพัฒนาองค์การแห่งนวัตกรรมให้เป็นองค์การที่มีคุณภาพส่งผลในการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากรในองค์การให้มีความกระตือรือร้นส่งผลการพัฒนาของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยและทำให้นักศึกษามีความรู้และใฝ่เรียน

1.7.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงาน หากพบว่ารูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็สามารถนำรูปแบบ ที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยในมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดคุณภาพในการบริหารจัดการองค์การ

1.7.3 ได้้องค์การนวัตกรรมสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะนำไปใช้

1.7.4 เป็นต้นแบบสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา หรือสร้างกระบวนการบริหารแก่องค์การหรือหน่วยงานอื่นต่อไป

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษางานวิจัย เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานวนคิด หลักการ ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษาวิจัย ซึ่งสามารถแยกประเด็นต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรม
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ
- 2.5 บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับและทฤษฎีกับการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ เป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถสูง เพราะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาจึงต้องเริ่มด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มนุษย์ไปพัฒนาองค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จและมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ องค์การนั้นต้องประกอบไปด้วยมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี คนมีคุณธรรม มีความรอบรู้ มีความชำนาญ และเชี่ยวชาญในงานตลอดจนมีการทำงานเป็นทีม การพัฒนาองค์การ จึงต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั่วโลก พยายามพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำให้มนุษย์กลายเป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Assets) เพื่อเพิ่มผลผลิตส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาองค์การ (Organization Development - OD) ให้เจริญรุ่งเรือง มั่นคง และมั่งคั่ง

2.1.1 แนวคิดการพัฒนาองค์การ

ในสังคมยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง และด้านเทคโนโลยี องค์การจึงจำเป็นต้องปรับตัวพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ การพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากกระบวนการร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกภายในองค์การทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์การ โดยต้องมีการศึกษาเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน จึงจะสามารถเรียกได้ว่าเป็นการพัฒนาองค์การที่ถูกต้องและสมบูรณ์ เพราะต้องร่วมมือกันในการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การอย่างจริงจัง และร่วมมือกันศึกษาหาแนวทางดำเนินงานวิธีใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การจึงจะสามารถแก้ไขปัญหาและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์การจึงเป็นกลยุทธ์เชิงพฤติกรรมที่ใช้ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เริ่มด้วยการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และการพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ แล้วเลือกเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การ เพื่อวิเคราะห์แหล่งที่มาของปัญหภายในองค์การ แล้วจึงวางแผนและการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ การพัฒนาองค์การจึงเป็นกระบวนการร่วมมือร่วมใจกันระหว่างบุคลากรภายในองค์การ เพราะทุกฝ่ายต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งสิ้น

การพัฒนาองค์การเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทั่วทั้งองค์การ การพัฒนาองค์การเป็นความรู้ที่ผสมผสานกันระหว่างแนวคิดเชิงสังคมศาสตร์ และแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือปรับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และวิธีปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองของบุคลากร หน่วยงาน และขององค์การ มีผู้เปรียบว่า “องค์การที่ไม่ได้รับการพัฒนาเปรียบเสมือนบ้านเรือนที่ไม่ได้รับการบำรุงรักษา ในที่สุดก็จะเสื่อมโทรมและผุพัง” หรือเปรียบเสมือนบ้านที่ไม่ได้รับการปิดกวดเช็คดู ก็จะสกปรกกรุงรัง ไม่น่าอยู่ในที่สุดคนในบ้านก็จะหาที่อยู่ใหม่ที่สะอาดกว่าเดิม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, น. 827) ให้คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การทำให้มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เป็นการทำให้มนุษย์มีความก้าวหน้าด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ เป็นการพัฒนาแบบองค์รวม โดยพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) จะนำไปสู่การพัฒนากลุ่มหรือหน่วยงาน (Group Development) และส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณค่า

Marquardt (2002, p. 38) ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์การว่า มีกระบวนการพัฒนา เป็นที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเครือข่าย 3 ระดับ ดังนี้

1. การพัฒนาระดับปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นหัวใจสำคัญ ในการพัฒนา เนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่าง ถูกขับเคลื่อนโดยมนุษย์ ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม มีความดีงาม สิ่งที่มาด้วย ก็จะสอดคล้องกับตัวมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว
2. การพัฒนาระดับกลุ่ม หรือหน่วยงาน (Group Development) เป็นการพัฒนา ที่เกิดจากการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล เมื่อมาทำงานร่วมกัน ก็จะกลายเป็นความสามารถของแต่ละ คนมารวมกันขณะปฏิบัติงาน กลายเป็นความสามารถของกลุ่ม หรือความสามารถของหน่วยงาน
3. การพัฒนาระดับองค์การ (Organization Development) เป็นการพัฒนาที่เกิด จากความรู้ความสามารถของปัจเจกบุคคลและความรู้ความสามารถของกลุ่ม ส่งผลเชื่อมโยงไปสู่ ความรู้ ความสามารถและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การจะเริ่มต้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่ม ทักษะในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์การ และพัฒนาวิธีการทำงาน ส่งผลต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงาน ทำให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทุกระดับทั่วทั้งองค์การ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เป็นการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดความ เจริญก้าวหน้าและพัฒนาองค์การอย่างมั่นคง

2.2.2 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

นักวิชาการส่วนใหญ่ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้คล้ายคลึงกัน แต่ มีความหลากหลายตามแนวคิดของแต่ละคน เช่น Beer (1980, p. 67) ให้ความหมายของการพัฒนา องค์การว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ เป็นไปตามแผนที่จัดวางไว้ล่วงหน้า โดยให้ ความสำคัญกับการพัฒนาตัวบุคคล เพราะถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์การ ถ้าตัวบุคคลมี คุณภาพจะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากกว่าการปรับปรุงเป้าหมาย หรือ โครงสร้างอำนาจที่มีอยู่ในองค์การ หรือมากกว่าการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ โดย Beer ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบอย่างมีแบบแผน โดยมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ทำให้บุคลากรในองค์การสามารถทำงานร่วมกัน ได้เป็นอย่างดี และองค์การก็จะสามารถปรับตัวเองเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่ง สอดคล้องกับ Ulrich and Brockband (2005, pp. 98-99) ที่เน้นบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ โดยเฉพาะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาองค์การอันดับแรก บุคลากร และองค์การต้องเปิดใจยอมรับข้อมูลข่าวสาร และยอมรับสภาพปัญหาขององค์การ ยอมรับการ

เปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กรการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน บุคลากรภายในองค์กรต้องมีทัศนคติ ค่านิยมและจิตสำนึกว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าปราศจากการเปลี่ยนแปลง กระบวนการพัฒนาองค์กรก็ไม่สามารถเริ่มต้นขึ้นได้ เมื่อปัญหาถูกยอมรับและรู้สึกว่าการแก้ไขปัญหานั้นเป็นสิ่งจำเป็น การบริหารงานในยุคปัจจุบัน องค์กรต้องติดต่อและฟัง “นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักวิจัย” เพื่อทำหน้าที่ค้นหาปัญหา และนำเทคนิควิธีการบริหารแบบใหม่มาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักวิจัยเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และด้านพฤติกรรมองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล พฤติกรรมของกลุ่ม และพฤติกรรมองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล พฤติกรรมของกลุ่ม และพฤติกรรมขององค์กร การวิเคราะห์ปัญหาภายในองค์กร ก็เพื่อหา “รากเหง้าของปัญหา” สามารถระบุความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักวิจัยต้องเป็นผู้ออกแบบเครื่องมือ เพื่อสร้างแนวทางในการแก้ไขปัญหารู้จักเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กร สิ่งสำคัญคือ ต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ผู้บริหารต้องมีผู้มีวิสัยทัศน์ คอยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาตนเอง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นทุนมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับองค์กรในอนาคต นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและเป็นผู้นำด้านยุทธศาสตร์การเป็นหุ้นส่วนในการปฏิบัติงาน ในทุกระดับขององค์กร นอกจากนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักวิจัยยังเป็นผู้เชี่ยวชาญ ฐานะของทุกฝ่ายในองค์กร ตลอดจนเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายภายในองค์กร และยังสอดคล้องกับมรรยาท รุจิวิชญ์ (2556, น. 87-88) แต่ได้กล่าวเสริมในด้านการประเมินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยกล่าวถึงการการพัฒนาองค์กรว่าปัจจุบันปัญหาขององค์กรเกิดจากการขาดความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ ขาดแรงจูงใจ ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิกแต่ละฝ่ายในองค์กร ดังนั้น การพัฒนาองค์กรอันดับแรก จึงเป็นการพัฒนาที่ตัวปัจเจกบุคคลให้มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร และขาดการวางแผนกลยุทธ์ในการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมืองทั้งในระดับประเทศ และระดับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรจึงต้องมีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร หลังจากที่มีการพัฒนาองค์กรแล้ว ต้องนำข้อมูลมาเก็บรวบรวมเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เพิ่มเติม เมื่อพบว่า ปัญหาภายในองค์กรได้รับการแก้ไขและ

ปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้ว แต่เพื่อป้องกันการขาดประสิทธิภาพที่จะตามมาในภายหลัง จึงต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยต้องกลับไปวิเคราะห์สภาพปัญหาใหม่ ดังนั้น การประเมินผลจึงถูกมองว่าเป็นการหมุนรอบกระบวนการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัญหาด้วยเทคนิคที่นำมาใช้ คือ “PDCA” (Plan, Do, Check, Action) เมื่อผ่านกระบวนการเหล่านี้ องค์กรจะได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ได้อย่างยั่งยืน จากแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 3 ท่าน ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรโดยให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรในองค์กรซึ่งแตกต่างจาก Bass and Riggio (2006, p. 124) ที่เน้นความหมายของการพัฒนาองค์กรในลักษณะของนโยบายของผู้บริหาร โดยกล่าวว่า การพัฒนาองค์กรหมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารมองเห็นองค์กรประสบกับปัญหาทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ด้วยการหาจุดอ่อน และจุดแข็ง เพื่อความอยู่รอดทุกองค์การจึงต้องเพิ่มขีดความสามารถในการรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้ได้ โดยพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาวะสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการปรับเปลี่ยนกลไกในการบริหารงาน การนำเครื่องมือเทคนิควิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรให้สูงขึ้นกว่าเดิม และการใช้กระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหา เป็นตัวแบบในการพัฒนาองค์กรซึ่งสอดคล้องกับ Owen (1991, อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2551, น. 194-195) ได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือของเขา มีใจความว่า การพัฒนาองค์กรในแต่ละเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา (School District) หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผลและมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ทัศนคติสังคมหรือโครงสร้างองค์กร ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จุดหมายของการพัฒนาองค์กร คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรนั้นประกอบด้วยแนวคิดหลัก 10 ประการ ดังนี้

1. จุดหมายของการพัฒนาองค์กร
2. ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. วิธีการเชิงระบบ
4. ใช้วิธีการทางการศึกษา
5. เรียนรู้จากประสบการณ์
6. เกาะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริงๆ
7. มีแผนยุทธศาสตร์

8. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

9. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การในยุคปัจจุบันจะให้ความสำคัญอันดับแรกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การพัฒนาองค์การ จึงไม่สามารถแยกออกจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ทรัพยากรมนุษย์ที่เก่ง ดี มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้อยู่เบื้องหลังความเจริญรุ่งเรืองขององค์การ และปัจจุบันนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักวิจัยเริ่มเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาองค์การ เพราะเป็นผู้มีบทบาทในการเลือกเทคนิค และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ เทคนิคการส่วนใหญ่ที่องค์การภาครัฐ และภาคเอกชนใช้กันมากที่สุด คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ที่ขับเคลื่อนทุกสิ่งทุกอย่างให้เกิดขึ้น จากความหมายต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์การดังกล่าวข้างต้น ยังชี้ให้เห็นแนวทางในการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้ในลักษณะ “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เป็นเทคนิคที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน เพราะเป็นการพัฒนาแบบผสมผสาน (Integrate) และพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic) ที่เริ่มต้นจากการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) พัฒนากลุ่ม (Group Development) และพัฒนาองค์การ (Organization Development) ตามลำดับ

2.2.3 หลักเบื้องต้นในการพัฒนาองค์การ

การดำเนินงานในโลกที่เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) คือโลกเต็มไปด้วยการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การจึงต้องเกิดขึ้นจากพื้นฐานการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ องค์การใดสามารถเรียนรู้ได้เร็วส่งผลให้องค์การนั้นได้เปรียบในการบริหารจัดการและได้เปรียบในการแข่งขัน การพัฒนาองค์การในปัจจุบันจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารองค์การ ต้องเรียนรู้ก่อนใคร

Bass and Avolio (1994, pp. 134-136) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การไม่จำเป็นต้องให้มีปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วจึงดำเนินการพัฒนาองค์การที่มีความเจริญอยู่แล้ว ก็ควรที่จะมีการพัฒนาให้มีความเจริญเพิ่มขึ้นไปอีก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพราะเมื่อใดที่ผู้บริหารองค์การคิดว่า องค์การของตนมีประสิทธิภาพดีพออยู่แล้ว องค์การนั้นก็จะมีสภาพหยุดนิ่ง หรือกำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา การพัฒนาองค์การสิ่งสำคัญคือ “ภาวะผู้นำองค์การ” ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สนใจที่จะปรับปรุงคุณภาพองค์การ ให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องอาศัยหลักเกณฑ์มาตรฐานในการพัฒนาองค์การ ดังต่อไปนี้

1. ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) องค์การต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อง่ายต่อการปฏิบัติ โดยใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของสมาชิกใน องค์การ ร่วมกันกำหนด

เป้าหมายในการทำงาน (Task) การปรับเปลี่ยน โครงสร้าง (Structure) การพัฒนาบุคลากร (People) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) พร้อมทั้งมีการอภิปรายผลร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร อย่างตรงไปตรงมาเปิดเผยแบบเปิดใจรับข้อมูลข่าวสาร

2. ทำความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand Situation) ผู้นำองค์กร (Leader) ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็น และทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร และผู้บริหารองค์กรต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์ของบุคลากรต้อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ เพราะทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของ และเป็นผู้มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

3. การปรับปรุงสัมพันธภาพ (Improving Relation) สมาชิกในองค์กรต้องมี สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน โดยองค์กรต้องเป็นฝ่ายสนับสนุนให้เกิดการพบปะสังสรรค์ และ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และศักยภาพของสมาชิกในองค์กร โดยการ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หลังจากนั้น สมาชิกในองค์กรจะต้องนำ ความรู้ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เกิดจากประสบการณ์ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว (Tacit Knowledge) ของบุคลากรในองค์กรอยู่ ตลอดเวลา เมื่อทุกคนมีความรู้ความชำนาญเพิ่มขึ้น แล้วนำความรู้ความชำนาญมาแลกเปลี่ยนกัน (Shared Knowledge) และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทุกคนจะพอใจและเห็นคุณค่า ของตนเองของเพื่อนร่วมงาน และขององค์กร ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมี ความสุข จะเป็นตัวขับเคลื่อนพัฒนาให้องค์กรไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และมีประสิทธิภาพ เป็นการ ปรับปรุงคุณภาพ องค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement - CQI) และเป็นการ พัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization Development)

4. การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำองค์กรต้องผลักดันสนับสนุนให้ สมาชิกในองค์กร จัดกลุ่มเข้ามาร่วมกัน ในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันให้คำ สนับสนุนกับทุกฝ่าย การร่วมมือกันในลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบ การ ปฏิบัติงานสามารถทำให้องค์กรเข้าสู่คุณภาพภายใต้ระบบที่สมาชิกร่วมกันคิด

5. การเชื่อมโยง (Linking) ความรู้ในการบริหารจัดการ และการดำเนินงาน อย่างเป็นเครือข่าย (Network) จะสามารถพัฒนาองค์กรให้เชื่อมโยงฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้ได้มาก ที่สุด และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้สามารถมองเห็นพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) และวัฒนธรรมองค์กร (Organization Cultural) ที่สะท้อนสภาพปัจจุบัน ขององค์กรว่าอ่อนแอ (เจ็บป่วย) หรือเข้มแข็ง (สุขภาพดี) สังเกตได้จากค่านิยมหรือวัฒนธรรม

องค์การที่เปลี่ยนแปลงไป โดยดูจากลักษณะการทำงานของสมาชิกในองค์การและบรรยากาศของการทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานต่าง ๆ มีความร่วมมือและสามัคคีกันสูงขึ้น

6. การปรับปรุงแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Improve And Implementation) ในขั้นตอนนี้ บุคคลที่สำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์การ นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitators) ในทุกเรื่องและทุกด้าน โดยทำหน้าที่ทั้งด้านที่ปรึกษา เป็นผู้ทีกล้าพูดกล้าแสดงทัศนคติและสามารถสอดแทรกวิธีการพัฒนาองค์การได้อย่างเหมาะสมแต่สิ่งสำคัญ คือ สมาชิกในองค์การต้องยอมรับ “นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” มีการเปลี่ยนค่านิยม เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ และมีทักษะในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งไม่สามารถทำได้ด้วยวิธีการจัดฝึกอบรมหรือการพัฒนาอย่างธรรมดา จะต้องใช้ความระมัดระวังอย่างรอบคอบตามขั้นตอนการพัฒนาด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ โดยการวิจัย จึงสามารถพัฒนาระบบย่อยทุกระบบ โดยการสร้าง และเลือกโครงการฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

สรุปได้ว่า หลักเบื้องต้นในการพัฒนาองค์การในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เชิงพฤติกรรม เพื่อนำมาวิเคราะห์ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ หลังจากนั้น การเลือกเทคนิคที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ นำมาใช้ในการพัฒนาองค์การ ก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์การ โดยการวิเคราะห์แหล่งที่มาของปัญหาภายในองค์การ โดยมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ เรียนรู้ความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การอย่างจริงจัง และร่วมกันพัฒนาหาแนวทางดำเนินงานใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหขององค์การ ทุกองค์การต่างก็เคยผ่านประสบการณ์ความล้มเหลว หรือเผชิญกับปัญหาที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์การที่ได้รับการพัฒนา คือ องค์การที่กำหนดหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิคหรือแนวทางในการพัฒนาองค์การ

2.2.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2545, น. 49) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในแต่ละองค์การ ซึ่งไม่เหมือนกัน แต่การพัฒนาองค์การก็ยังมีวัตถุประสงค์โดยทั่ว ๆ ไปดังนี้

1. เพื่อยกระดับความไว้วางใจ และสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกและหน่วยงานภายในองค์การ
2. เพื่อกระตุ้นให้มีการคิดและพิจารณาแก้ไขปัญหขององค์การร่วมกัน
3. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยในการแก้ไขปัญหให้เกิดมีขึ้นภายในองค์การ พยายามสร้างให้เกิดความรู้สึกในการยอมรับปัญหาและกล้าเผชิญกับปัญหาไม่ว่าจะเป็น

ปัญหาภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่ม และในขณะเดียวกันพยายามชี้ให้เห็นถึงผลเสียในการ “หมกปัญหา” หรือใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ “ผักชีโรยหน้า”

4. เพื่อหาทางให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาอยู่ที่จุดซึ่งใกล้ชิดกับข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดีกว่าการที่จะมอบหมายเรื่องการแก้ปัญหาและตัดสินใจให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับใดระดับหนึ่งที่มีอำนาจตามสายการบังคับบัญชา

5. ใฝ่หาวิธีการแก้ปัญหาลักษณะสร้างสรรค์หรือแบบร่วมมือร่วมใจกัน

6. ส่งเสริมให้มีความเปิดเผยในการติดต่อสื่อสารทั้งในแนวนิ่ง แนวนอน และแนวเฉียง

7. เพื่อสร้างเสริมให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

8. ช่วยเพิ่มความสามารถในการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์มากกว่าประสบการณ์ในอดีต

9. เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดการบริหารงานแบบควบคุมตนเอง และการกำกับหรือกำหนดแนวทางของตนเองของสมาชิกในองค์การ

10. ช่วยสร้างเสริมสัมพันธภาพบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน

11. เพื่อส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของ “กระบวนการทำงานโดยใช้กลุ่ม” และผลของการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการดังกล่าว

12. เพื่อยกระดับความรับผิดชอบของสมาชิกและกลุ่มในการวางแผนและการปฏิบัติการตามแผน

นอกจากนี้ วรพงศ์ มหาโพธิ์ (2547, น. 50) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการพัฒนาองค์การ ว่าเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ และเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาคือต่อเนื่อง โดยเน้นทักษะด้านบุคคลและองค์การ เน้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Team Building) สำหรับองค์การ เพราะความสำเร็จขององค์การ สืบเนื่องมาจากบุคลากรและทีมงานที่มีคุณภาพ ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแบบแผน และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน

2. เพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และแก้ไขวัฒนธรรมองค์การที่ล้าหลัง และไร้สาระขัดขวางความเจริญขององค์การ โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าวิธีการทำงาน

3. มุ่งส่งเสริมหลักการทำงานที่เน้นตัวบุคคลมากกว่าหลักการ เน้นความรู้สึกของคนและคุณภาพงาน
4. ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้มากที่สุด มุ่งให้มีการตัดสินใจเกิดขึ้นในจุดที่มีข้อมูลพร้อม ผู้รับผิดชอบสามารถตัดสินใจได้ทันที
5. ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบต่อตำแหน่งหน้าที่ มีความรัก และภักดีต่อองค์การ
6. ส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์โดยประสานเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
7. เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และอยู่รอด เมื่อต้องประสบกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การเป็นการยกระดับความไว้วางใจ และสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกและหน่วยงานภายในองค์การ รวมถึงการกระตุ้นให้มีการคิดและพิจารณาแก้ไขปัญหาขององค์การร่วมกันเพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และแก้ไขวัฒนธรรมองค์การที่ล้าหลัง และไร้สาระขัดขวางความเจริญขององค์การ โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าวิธีการทำงาน

2.3.5 ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนาองค์การไว้หลากหลายท่าน อาทิเช่น

French and Bell (1984, p. 62) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การโดยทั่วไปมักจะมีกระบวนการดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพขององค์การ (Diagnosis of the State of the Organization) ในขั้นตอนนี้ต้องการทราบว่าสถานภาพขององค์การในปัจจุบันมีลักษณะอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ เป็นต้น นอกจากนั้นการวิเคราะห์สถานภาพขององค์การยังศึกษาด้วยว่าลักษณะขององค์การดังกล่าวส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง ต่อการบริหารทั้งในและระยะสั้นและระยะยาว โดยทั่วไปขั้นตอนนี้มักจะใช้บุคลากรจากภายนอก มาทำการวิเคราะห์เนื่องจากจะช่วยหลีกเลี่ยงการใช้อคติของคนภายในหน่วยงาน

2. การดำเนินการหรือการเข้าแทรกแซง (Action/Intervention) หลังจากศึกษาแล้วผลการศึกษาระบุถึงปัญหาขององค์การที่เป็นอยู่ ขั้นตอนนี้ถ้าผู้บริหารของหน่วยงานมีความเห็นว่า ปัญหาดังกล่าวจะมีผลต่อการปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตแล้ว ฝ่ายบริหารจะมีมาตรการอะไรที่จะเข้าไปดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาที่เป็นอยู่นั้นในทางปฏิบัติปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น

มักจะไม่ใช่ปัญหาเดียว เพราะเมื่อเกิดปัญหาหนึ่งมักจะ โยงใยและส่งผลให้เกิดปัญหาอื่นตามมา ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะต้องพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาว่าเรื่องใดจำเป็นต้องดำเนินการ โดยด่วน มาตรการที่จะมีใช้งานประจำที่เคยเป็นอยู่ แต่จะเป็นกิจกรรมพิเศษที่จัดทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ นอกจากนั้นมาตรการที่จะต้องระดมว่ากลุ่มเป้าหมายของการดำเนินการคือใคร

3. การประเมินผลมาตรการที่ใช้ (Evaluation of The Effect of Actions) จากมาตรการที่ใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในข้อที่ผ่านมา หลังจากนั้นระยะหนึ่งจะต้องมีการประเมินว่ามาตรการที่ใช้นั้นประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงไร ถ้าพบว่าประสบผลสำเร็จแล้วสิ่งที่ต้องพิจารณาต่อมา คือ ทำอย่างไรมิให้ปัญหาที่เคยเกิด กลับมาเกิดใหม่ มิฉะนั้นการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การจะกลายเป็นกิจกรรมที่แก้ปัญหาชั่วคราว ชั่วคราวเท่านั้น ดังนั้น มาตรการดูแลระบบให้การปฏิบัติงานยังคงมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องจัดให้มีเมื่อเราทำการปรับปรุงระบบได้ผลดีแล้ว

4. การนำเสนอมาตรการใหม่ (New Action and Intervention) หากมาตรการในการพัฒนาองค์การที่นำมาใช้ไม่เกิดผลดังที่เราต้องการ สาเหตุอาจจะมาจากการนำมาตรการที่ไม่เหมาะสมมาใช้ พนักงานไม่สามารถปรับปรุงตนเอง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องคัดสรรมาตรการใหม่ที่จะช่วยให้องค์การดีขึ้น การพัฒนาองค์การก็เหมือนกับการที่แพทย์จัดยาให้กับคนไข้ ถ้ายาดังกล่าวไม่ได้ผลก็ต้องหายาชุดใหม่ ที่เหมาะกับคนไข้ นั้น ๆ และหลังจากดำเนินการมาตรการใหม่แล้ว สิ่งก็ตามมากก็คือ การประเมินผลว่ามาตรการใหม่ใช้ได้ผลหรือไม่ อย่างไร และถ้ายังไม่ได้ผลก็ให้ใช้มาตรการใหม่ไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะได้ผลตามที่ต้องการ

นอกจากนี้ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550, น. 112-114) ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนาองค์การว่า ถึงแม้จะมีหลายวิธี แต่วิธีที่สำคัญ และจำเป็นที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนใช้ในการพัฒนาองค์การในปัจจุบัน ประกอบด้วย

1. การยอมรับปัญหา ก่อนที่กระบวนการพัฒนาองค์การจะเริ่มขึ้น สมาชิกภายในองค์กรต้องเปิดใจยอมรับข้อมูล และปัญหา ต้องมองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความอยู่รอด และต้องมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลง องค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเกิดขึ้น ถ้าปราศจากการยอมรับปัญหา กระบวนการพัฒนาองค์การจะไม่เกิดขึ้น เมื่อเปิดใจยอมรับปัญหาและรู้สึกว่าการแก้ปัญหาเป็นสิ่งจำเป็น องค์กรอาจจะต้องการนักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ในการพัฒนาองค์การ เพื่อแก้ปัญหาภายในองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องมีความรู้อย่างน้อย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพฤติกรรมองค์กร และ 2) ด้านการพัฒนาองค์การ

2. นักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนางค์กรเข้ามา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การติดต่อ หมายถึง การพบปะและประชุมครั้งแรกระหว่างผู้บริหารองค์กรที่เป็นบุคคลภายใน และนักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนางค์กรที่เป็นบุคคลภายนอก ไม่ว่าจะรู้จักโดยส่วนตัวหรือขอเข้าพบอย่างเป็นทางการผ่านผู้ที่รู้จัก เพื่อประสานความเข้าใจทั้งสองฝ่าย ร่วมกันปรึกษาหารือและพิจารณาความเป็นไปได้ พร้อมทั้งอธิบายขั้นตอนของการพัฒนา และเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนางค์กร ชี้แจงให้ที่ประชุมใหญ่ทุกคนเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการตั้งพัฒนางค์กร ตลอดจนชี้แจงแนวทางในการพัฒนาโดยฉายภาพรวมเพื่อให้เกิดการยอมรับ

2.2 การสำรวจ เป็นการร่วมมือระหว่างนักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนางค์กร กับผู้บริหารทุกระดับขององค์กร ในรูปแบบของการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ (dialogue) และการประชุมร่วมกัน โดยทั่วไปจะใช้ผู้บริหารอาวุโสเป็นตัวแทนขององค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการประเมินซึ่งกันและกัน บุคคลภายในองค์กรจะประเมินคุณสมบัติของนักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนางค์กร ว่ามีความเหมาะสมในฐานะเป็นที่ปรึกษาการพัฒนางค์กรหรือไม่ โดยพิจารณาจากประสบการณ์ ความรู้ทางพฤติกรรม ส่วนนักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนางค์กรจะประเมินองค์กรว่ากำลังเผชิญกับปัญหาอะไร และสมาชิกภายในองค์กรมีความพร้อม และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ นอกจากนี้ ยังประเมินโอกาสของความสำเร็จ ในการพัฒนางค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าควรจะดำเนินการพัฒนางค์กรหรือไม่

2.3 การทำสัญญา เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะต้องการความชัดเจนระหว่างนักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนางค์กรกับองค์กร เพราะต้องรู้ว่าแต่ละฝ่ายคาดหวังอะไรจากกัน เพื่อให้การพัฒนางค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องร่วมมือกัน และต้องมีความผูกพันกับองค์กร เพราะจะทำให้การเข้าหาข้อมูลและการเข้าพบบุคลากรกระทำด้วยความเต็มใจ และยินดีเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง เพื่อถ่ายทอดแผนงานในการพัฒนางค์กร ระยะเวลาของการดำเนินการพัฒนางค์กร รู้ค่าบริการในการพัฒนาและที่สำคัญ ต้องรู้ผลลัพธ์จากการดำเนินการพัฒนางค์กรด้วย

3. การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และการดำเนินงานพัฒนางค์กรต้องอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์สภาพปัญหา ที่เกี่ยวกับงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เนื่องจากการพัฒนางค์กร เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กรอย่างจริงจัง และกระบวนการรวบรวมข้อมูลข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็น ต้องพิจารณาประเภทของข้อมูลที่ต้องการและเก็บรวบรวมข้อมูลตามสภาพขององค์กรในปัจจุบัน ตลอดจนศึกษาจุดเด่นที่องค์กรประสบ

ความสำเร็จ มีความสามารถในการดำเนินงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการหาข้อมูลที่นิยมใช้กันมาก ในการพัฒนาองค์การ ได้แก่

3.1 การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคการรวบรวมข้อมูล ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การมากที่สุด เพราะมีความคล่องตัวมากในระหว่างการสัมภาษณ์ สมาชิกขององค์การสามารถกล่าวถึงแหล่งที่มาของปัญหา หรือความยุ่งยากภายในองค์การได้อย่างเสรี นอกจากนี้เมื่อปัญหาบางอย่างถูกกล่าวถึงที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การหรือนักวิจัย สามารถถามคำถามเพิ่มเติม เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างชัดเจนมากขึ้น การสัมภาษณ์จะให้โอกาสสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจระหว่างนักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การกับสมาชิกขององค์การ การรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง แต่โดยทั่วไปการสัมภาษณ์จะคัดเลือกสมาชิกขององค์การเพื่อการสัมภาษณ์เพียงจำนวนน้อย จะทำให้ไม่ได้ภาพรวมที่ถูกต้องของปัญหา ข้อมูลที่ถูกรวบรวมจะถูกกระทบจากความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์ เนื่องจากผู้สัมภาษณ์อาจจะไม่ได้ถามคำถามบางอย่างประการ ทำให้การสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ไม่ชัดเจน ทำให้ถูกต้องยาก แต่สามารถหลีกเลี่ยงได้โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ในการสอบถาม

3.2 แบบสอบถาม (Questionnaire) ถูกสร้างขึ้นเพื่อมุ่งปัญหาที่สำคัญภายในองค์การแบบสอบถามมีข้อดีคือ การรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จำนวนมากได้ภายในเวลาระยะสั้น ความคิดเห็นของสมาชิกภายในองค์การ สามารถรวบรวมได้โดยใช้คำถามมาตรฐาน คำตอบของสมาชิกภายในองค์การจะถูกวัดโดยใช้มาตราส่วน ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาตรฐานเป็นตัวเลข จะช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาขององค์การง่ายขึ้น แต่แบบสอบถามก็มีข้อเสียบางอย่าง เช่น ขาดความคล่องตัว เราไม่อาจจะรู้ว่า คำตอบของเขาถูกต้องหรือไม่ แบบสอบถามอาจจะมองข้ามปัญหาที่สำคัญภายในองค์การ นอกจากนี้แบบสอบถามยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจระหว่างนักวิจัย หรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การกับสมาชิกขององค์การได้ โดยทั่วไปการเผชิญหน้าหนึ่งต่อหนึ่ง จะไม่เกิดขึ้นเมื่อเราใช้แบบสอบถาม การใช้แบบสอบถามค่อนข้างจะเป็นทางการ และเย็นชาจึงควรใช้ร่วมกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

3.3 การสังเกต (Observation) นักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การสามารถรวบรวมข้อมูลภายในองค์การได้โดยใช้การสังเกต จากบรรยากาศโดยทั่วไปภายในองค์การ ทำให้สามารถมองเห็นปัญหาภายในองค์การได้ สามารถมุ่งความสนใจไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การเพื่อการรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์ได้ การสังเกตจะเสียเวลามากและไม่เป็นระบบ แม้ว่าจะมองเห็นปัญหาภายในองค์การ โดยทั่วไปยิ่งกว่านี้การบันทึกและการสรุปผลจากการสังเกตเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับไปยังสมาชิกขององค์การจะยุ่งยากประการสุดท้าย เราไม่อาจจะรู้ว่า

พฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การที่ถูกสังเกตจะเป็นจริงหรือไม่ จึงต้องทำร่วมกับการสังเกต และการออกแบบสอบถามจึงจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ (Validity)

3.4 ข้อมูลเพิ่มเติม เป็นข้อมูลที่ได้เพิ่มเติมจากแหล่งอื่นภายในองค์การ ที่ไม่ได้ถูกรวบรวมอย่างเปิดเผย เพื่อจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ เช่น การวิเคราะห์อัตราการขาดงาน อัตราการออกจากงาน การทุจริต และความขัดแย้งภายในองค์การ

4. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feed Back) เมื่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ปัญหาภายในองค์การเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ นักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ จะรายงานผลสรุปข้อมูลที่รวบรวมได้ระหว่างการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ ย้อนกลับไปยังสมาชิกขององค์การ หรือกลุ่มเป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับมีสองด้าน คือ สมาชิกขององค์การยอมรับว่ามีปัญหา และ ภาพรวมสภาพขององค์การในปัจจุบันมีความถูกต้องตามข้อมูลที่ค้นพบเป้าหมายอีกอย่าง คือ เพื่อสร้างความกระตือรือร้นท่ามกลางสมาชิกขององค์การ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหภายในองค์การ โดยทั่วไปการใช้ข้อมูลป้อนกลับจะเกิดขึ้นในการประชุมร่วมระหว่างนักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การร่วมกันเสนอข้อมูล ช่วยกันอภิปรายและการตีความข้อมูล อธิบายข้อมูลให้เห็นชัดเจนและช่วยเหลือองค์การในการแก้ไขปัญหาขององค์การอย่างสร้างสรรค์เท่านั้น

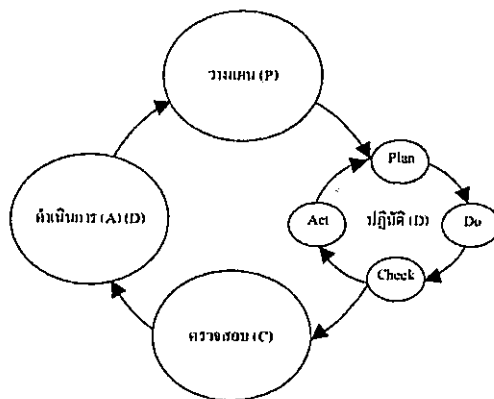
5. การวางแผนดำเนินงาน เมื่อปัญหาภายในองค์การได้ถูกระบุ และเห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ การวางแผนดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญห เนื่องจากการพัฒนาองค์การจะเป็นกระบวนการร่วมมือกันระหว่างนักวิจัยกับที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การและองค์การ ร่วมกันช่วยเหลือสมาชิกขององค์การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหขององค์การ แต่ต้องไม่ชี้นำสมาชิกขององค์การว่าควรทำหรือควรดำเนินการอย่างไร สมาชิกขององค์การต้องร่วมกัน กำหนดทางเลือกและแนวทางการแก้ไขปัญหขึ้นมาจาก ซึ่งเป็นการสร้างความเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อการดำเนินการพัฒนาองค์การ สิ่งเหล่านี้จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการพัฒนาองค์การเป็นอย่างดี บทบาทของนักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ ในขั้นตอนการวางแผนที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เสนอแนะทางเลือกเพื่อแก้ปัญห บนรากฐานประสบการณ์ และความรู้ของบุคลากรภายในองค์การ เพราะเป็นผู้ที่รู้เรื่ององค์การดีกว่าผู้อื่นแต่อาจมองไม่เห็นแนวทางการแก้ปัญห 2) ชี้แจงให้เห็นปัญหบางอย่างที่คาดไม่ถึงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นภายหลังจากการพัฒนาองค์การแล้วแต่สามารถคาดคะเนปัญหเหล่านี้ และวางแผนดำเนินงานเพื่อการรองรับปัญหที่จะเกิดขึ้นได้ ด้วยการใช้ความรู้และประสบการณ์ของนักวิจัยหรือที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ 3) สร้างแรงจูงใจเพื่อการ

ดำเนินงานตามแผน โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกขององค์กร ได้รับรู้การดำเนินงานต้องมีเป้าหมายที่วัดได้ และสมาชิกขององค์กรเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความรับผิดชอบ การบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาและบุคลากรขององค์กรจะต้องได้รับการยกย่องและได้รับรางวัลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้การพัฒนาองค์กร เกิดขึ้น

6. การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร ขั้นตอนนี้ของกระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแผนดำเนินงาน ณ จุดนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงเกิดขึ้นภายในองค์กร เทคนิคการพัฒนาองค์กรมีหลายแบบ แต่ที่ใช้กันแพร่หลายมากที่สุด คือเทคนิคการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ พัฒนาทุกระดับ ให้เกิดการเรียนรู้งานในองค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อร่วมกัน วิเคราะห์ปัญหา

7. การประเมินผล ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หลังจากดำเนินการพัฒนาองค์กรไปแล้ว ข้อมูลจะถูกเก็บรวบรวมเพิ่มเติม เพื่อการประเมินผลว่า ปัญหาภายใน องค์กร ได้ถูกแก้ไข หรือถูกปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วหรือไม่ ถ้ายังไม่ดีขึ้นก็ต้องกลับไปวิเคราะห์ปัญหากันใหม่ ดังนั้นการประเมินผลจึงเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาองค์กร การประเมินผลเป็นการหมุนรอบกระบวนการพัฒนาองค์กรกับไปยังขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหา

ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับการวิเคราะห์ปัญหาแบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control - QC) ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรด้วยเทคนิค Plan-Do-Check-Act ของ Deming (2000) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้วยกลยุทธ์ “PDCA”. ปรับปรุงจาก Out of the crisis. Cambridge, London. โดย Deming, 2000, England: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Educational Service.

จากภาพที่ 1 เป็นกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ คือ การนำเทคนิคหรือเครื่องมือสอดแทรกเข้ามาใช้ในการ แก้ไขปัญหาขององค์การ เนื่องจากเทคนิคแต่ละประเภท มีลักษณะการดำเนินการที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจเครื่องมือแต่ละประเภท เพื่อช่วยให้การนำไปใช้ในการ พัฒนาองค์การเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ขั้นตอนการ พัฒนาองค์การเปรียบเสมือนขั้นตอนการรักษาโรค เมื่อวินิจฉัยโรคเสร็จ ก็ลงมือรักษา และขั้นตอน รักษาที่สำคัญและจำเป็นที่สุด คือ ขั้นตอนการประเมินผล เนื่องจากเมื่อตรวจสอบสภาพขององค์การ แล้วพบว่าองค์การสุขภาพไม่ดี ก็สามารถวินิจฉัยโรคและรักษาใหม่ได้ โดยใช้เทคนิควิชาการใหม่ที่ สอดคล้องกับองค์การมากกว่าเดิม การเลือกใช้เทคนิคในการพัฒนาองค์การของแต่ละองค์การไม่ เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของสถานการณ์และวัฒนธรรมขององค์การแต่ละแห่ง ตลอดจน ภาวะผู้นำขององค์การ ก็มีส่วนช่วยให้การพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนาองค์การเริ่มต้นด้วยการสำรวจปัญหาต่าง ๆ ใน องค์การ แล้วทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาด้วยการสังเกต สัมภาษณ์ และประเมินศักยภาพขององค์การ จากนั้นดำเนินการวางแผนการพัฒนาองค์การ พร้อมทั้งมีการประเมินผลการพัฒนาองค์การตาม แผนที่ดำเนินการ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม

นวัตกรรม เป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ และยังอาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทาง ความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์การ ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิวัติ การ เปลี่ยนอย่างถาวรากถอน โคน หรือการพัฒนาต่อยอด ทั้งนี้ มักมีการแยกแยะความแตกต่างอย่าง ชัดเจน ระหว่างการประดิษฐ์คิดค้น ความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม อันหมายถึงความคิดริเริ่มที่นำมา ประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล Mckeown (2008, p. 56) และในหลายสาขา เชื่อกันว่าการที่สิ่งใดสิ่ง หนึ่งจะเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องมีความแปลกใหม่อย่างเห็นได้ชัด และไม่เป็นแค่เพียงการ เปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ เป็นต้นว่า ในด้านศิลปะ เศรษฐศาสตร์ เศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐ ใน เชิงเศรษฐศาสตร์นั้น การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเพิ่มมูลค่า มูลค่าของลูกค้า หรือมูลค่าของผู้ผลิต เป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อให้สิ่งต่างๆเกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และเป็นที่มาสำคัญของความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ

2.2.1 ความหมายของนวัตกรรม (Innovation)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวกับนวัตกรรมไว้หลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation Agency : NIA) หรือ สนช. ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า นวัตกรรมคือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจ (Innovation as New Things Derived from the Exploitation of Knowledge and Creativity , Leading to Enhancement of Social and Economic Value) หากจำแนกคำสำคัญในคำจำกัดความจะประกอบด้วยคำ 3 คำ คือสิ่งใหม่การใช้และมีประโยชน์

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2543, น. 25) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมหมายถึงสิ่งที่ได้นำความเปลี่ยนแปลงใหม่เข้ามาใช้ได้ผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นการปฏิบัติอย่างธรรมดาสามัญ

กองทุนพัฒนานวัตกรรม (2545, น. 14) ให้ความหมายนวัตกรรมว่าคือความสามารถในการใช้ความรู้ความคิดสร้างสรรค์ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่กระบวนการผลิตใหม่หรือบริการใหม่ซึ่งตอบสนองความต้องการของตลาดโดยรวมทั้งการปรับปรุงเทคโนโลยีการซื้อเทคโนโลยีการแพร่กระจายเทคโนโลยีการใช้เทคโนโลยีการออกแบบผลิตภัณฑ์ทางอุตสาหกรรมและวิศวกรรมรวมทั้งการนาระบบการฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดการทำงานนวัตกรรม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2546, น. 36) กล่าวว่านวัตกรรมหมายถึงความคิดริเริ่มวิถีใหม่การประดิษฐ์สิ่งใหม่ซึ่งรวมแล้วเป็นเรื่องใหม่ของความแปลกใหม่และนวัตกรรมยังหมายถึงความคิดภายในทัศนคติที่แพร่กระจายหรือวิถีคิดที่มุ่งเน้นจากปัจจุบันสู่ออนาคต

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, น. 3) ให้ความหมายไว้ว่านวัตกรรมคือการผลิตการเรียนรู้การจัดการความรู้และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์การบริการกระบวนการผลิตใหม่การปรับปรุงเทคโนโลยีการแพร่กระจายเทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคมนอกจากความหมายของนวัตกรรมเชิงกว้างแล้วสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติยังได้ให้ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ไว้ว่านวัตกรรมคือกระบวนการแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่หรือสร้างเป็นสิ่งที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม

Adair (1996, p. 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่านวัตกรรมเป็นกระบวนการของที่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Shepherd (1997, pp. 115-116) ที่ได้กล่าวเอาไว้ว่านวัตกรรมเป็นเสมือนอุปทานที่ออกมาจากความคิดสร้างสรรค์และความฉลาดของผู้ประกอบการในการสร้างทางเลือกใหม่ๆที่มีความหลากหลายและก้าวหน้าขึ้นให้กับผู้บริโภคและเป็นกิจกรรมที่ถูกคาดหวังว่าจะสามารถทำให้เกิดส่วนเกินของผู้บริโภคสูงสุดนวัตกรรมจึงรวมถึงนัยของความผันแปรให้เกิดความทันสมัยมากกว่าจะเป็นเพียงในลักษณะของการสร้างขึ้นมาแล้วหยุดนิ่ง

Morton (1987, p. 213) ได้กล่าวในหนังสือ Organizing for innovation ว่านวัตกรรมหมายถึงการทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง(Renewal)ซึ่งหมายถึงเป็นการปรับปรุงของเก่าและพัฒนาศักยภาพของบุคคลตลอดจนหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆไม่ใช่การขจัดล้มล้างสิ่งเก่าๆให้หมดไปแต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ

Everette (1983, p. 214) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ว่า นวัตกรรมคือ ความคิด การกระทำ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม(Innovation is a New idea, Practice or Object, That is Perceived as New by the Individual or Other Unit of Adoption) ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้ 1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ และ 3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

สรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง การพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การนำสิ่งที่มีอยู่มาใช้งานที่แตกต่างจากเดิม การคิดหรือปรับปรุงกระบวนการในการแก้ปัญหาที่มีอยู่และการสร้างรายได้จากสิ่งใหม่

2.2.2 ความสำคัญของนวัตกรรม

นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเนื่องจากองค์การสามารถที่จะนำเสนอสินค้าบริการและกระบวนการในการทำงานใหม่ๆให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการนำเสนอสิ่งใหม่ทั้งในรูปของสินค้าใหม่บริการใหม่กระบวนการใหม่ระบบใหม่การสื่อสารใหม่เทคโนโลยีใหม่ให้กับลูกค้าได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งขั้นประหยัดมีคุณภาพและการมีกระบวนการการทำงานที่จะช่วยทำให้องค์การสามารถทำในสิ่งที่ผู้อื่นไม่สามารถทำตามและลอกเลียนแบบได้ซึ่งจะทำให้องค์การได้ประโยชน์มากมาย เช่น ทำให้อยู่รอดได้ในโลกอนาคตที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทำให้เจริญเติบโตอย่างชาญฉลาดได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าได้คุณค่าเพิ่มแม้ในสิ่งที่มีอยู่ทำอยู่ประหยัดต้นทุนมีกระบวนการงานง่ายขึ้นและเร็วขึ้นทำให้องค์การมีชีวิตชีวาการทำงานสนุกสนานมากขึ้นมีทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์หลากหลายมากขึ้นและทำให้องค์การมีมูลค่าทรัพย์สินมากขึ้นและนอกเหนือจากนั้นนวัตกรรมยังช่วยให้องค์การได้รับการ

ปกป้องทางทรัพย์สินทางปัญญาจากคู่แข่งกันได้ด้วย พสุ เดชะรินทร์ (2547, น. 13-14) ด้วยเหตุนี้ การทำงานอย่างสร้างสรรค์ในองค์กรนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่กำลังได้รับความนิยมอย่างสูงในทุกวันนี้ หลายบริษัททั้ง Apple, Microsoft, Hewlett Packard, Pittsburg Plate, Toyota, Sony และ Honda ล้วนเข้าร่วมการแข่งขันเพื่อเป็นเจ้าของนวัตกรรมทั้งสิ้นแม้ในระดับประเทศทั้งรัฐบาลคานาดาและรัฐบาลออสเตรเลียก็ประกาศที่จะเป็นประเทศนวัตกรรมเช่นกันการเป็นองค์กรนวัตกรรมจึงเป็น กระแสการแข่งขันล่าสุดใครทำได้สำเร็จก่อนก็จะอยู่ในแถวหน้าของผู้ประสบความสำเร็จในยุค ต่อไปส่วนองค์กรใดไม่สนใจนวัตกรรมเลยอาจจะต้องค่อย ๆ ตกยุคไปในที่สุดดังนั้นทุกองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงควรใส่ใจในความเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างจริงจัง (ไชยฉพล อัครศุภสรยษ์, 2550, น. 28-29)

เนื่องด้วยนวัตกรรมมีความสำคัญมากมาดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นองค์กรต่างๆจึงให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กรโดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปตามความแตกต่างของแต่ละองค์กรซึ่งสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการสร้างและนำนวัตกรรมไปใช้ในองค์กรได้ดังต่อไปนี้ วรรภัทร์ ภูเจริญ (2550, น. 11-12), Kash (1989, p. 24) and Sherwood (2001, p. 55) 1) เพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้สูงขึ้น 2) เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 3) เพื่อสร้างตลาดใหม่ 4) เพื่อพัฒนาช่วงของสินค้าเช่นความหลากหลายของสินค้า 5) เพื่อลดต้นทุนการผลิตและต้นทุนแรงงานให้ต่ำลง 6) เพื่อพัฒนากระบวนการผลิต 7) เพื่อลดการใช้วัสดุลดการทำลายสิ่งแวดล้อมและลดการใช้พลังงาน 8) เพื่อทดแทนสินค้าและบริการเดิมที่มีอยู่ 9) เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ข้อกำหนดมาตรฐานกฎหมายต่าง ๆ 10) เพื่อให้มีรูปแบบการใช้งานที่ดีกว่าเดิมและหลากหลายขึ้น และ 11) เพื่อสร้างรูปแบบการใช้งานหรือกระบวนการใหม่

สรุปได้ว่า ความสำคัญของนวัตกรรม หมายถึง เครื่องมือหรือกลไกในการพัฒนาองค์กร ให้มีความเจริญและสามารถปรับเปลี่ยนทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในโลกอนาคตที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทำให้เจริญเติบโตอย่างชาญฉลาดได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า

2.2.3 ประเภทของนวัตกรรม

ประเภทของนวัตกรรมได้มีผู้แบ่งไว้หลากหลายซึ่งสามารถรวบรวมได้ดังนี้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, น. 6), ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2549, น. 21-22) และ Robert (1995, pp. 5-6) ได้ให้ประเภทของนวัตกรรม ได้ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาดการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือการพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ในการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่

ลูกค้าจะได้รับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์แบ่งได้ 2 แบบ คือ 1) ผลิตภัณฑ์ที่สามารถจับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้าทั่วไป (Goods) 2) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) หรือการบริการ (Service) 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้าหรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิมด้วยการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยีตลอดจนความรู้กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

2. นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้นองค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กรซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงานซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆเกิดความคิดสร้างสรรค์สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้เช่นการบริหารขององค์กรในลักษณะที่เป็นงานประจำกับสายการบังคับบัญชาที่เป็นแบบโครงการเป็นต้น

3. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) จะเกี่ยวข้องกับการนำเสนอบริการใหม่ที่เกิดจากการสร้างขึ้นใหม่หรือปรับปรุงสิ่งเดิมเช่นการปรับปรุงลักษณะการทำงานเทคโนโลยีการใช้งานหรือด้านอื่นๆ

4. นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินทำธุรกิจที่สามารถสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้น

5. นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) คือการพัฒนาตลาดใหม่ที่มีการปรับปรุงวิธีการในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบรรจุผลิตภัณฑ์โปรโมชันหรือราคา

6. นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) คือการสร้างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจการปฏิบัติการตัวแบบและอาจรวมถึงกระบวนการการตลาดและรูปแบบธุรกิจเป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและบริหารองค์กรซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริการการจัดการมาปรับปรุงการบริหารภายในองค์กร

ประเภทนวัตกรรมแบ่งตามลักษณะการเปลี่ยนแปลง Harvard Business School (2003, pp. 2-4) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมไว้ 2 ประเภทหลัก ได้แก่

1. นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) นวัตกรรมที่เป็นส่วนเพิ่มจะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่แล้วโดยอาจเป็นการทำสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้นหรือเป็นการสร้างสิ่งใหม่ที่ด้อยกว่าเดิม

2. นวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical Innovation) นวัตกรรมประเภทนี้จะเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยนวัตกรรมที่เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงจะถูกนำเข้ามาแทนที่เทคโนโลยีเดิม

สรุปได้ว่า ประเภทของนวัตกรรมสามารถแบ่งได้ คือ ตัวแบบหรือนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง

2.2.4 ระดับของนวัตกรรม

ชาพิโร (2549, น. 24-25) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรถ้าหากองค์กรให้ความสำคัญกับการเสริมความสามารถขององค์กรองค์กรก็จะสามารถสร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มได้มากขึ้นนวัตกรรมในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้

1. นวัตกรรมระดับกิจกรรม (Event Idea) นวัตกรรมเป็นเพียงกิจกรรมในการรวบรวมความคิดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งๆ เช่นการระดมความคิดการประกวดความคิดใหม่ๆ ซึ่งหลายครั้งที่แนวความคิดดี ๆ สามารถสร้างคุณค่ามหาศาลให้บริษัทแต่การนำแนวคิดไปปฏิบัติอย่างเป็นทางการมีอยู่น้อยมาก

2. นวัตกรรมระดับกระบวนการ (Process Deliverable) นวัตกรรมระดับนี้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานมากขึ้นองค์กรมีกระบวนการในการระบุปัญหาและเลือกแนวความคิดเพื่อมาช่วยแก้ปัญหาโดยจัดทำแผนดำเนินการเพื่อให้แนวความคิดมาปฏิบัติอย่างเป็นทางการซึ่งจะเกิดขึ้นเป็นช่วง ๆ ไม่มีความต่อเนื่อง

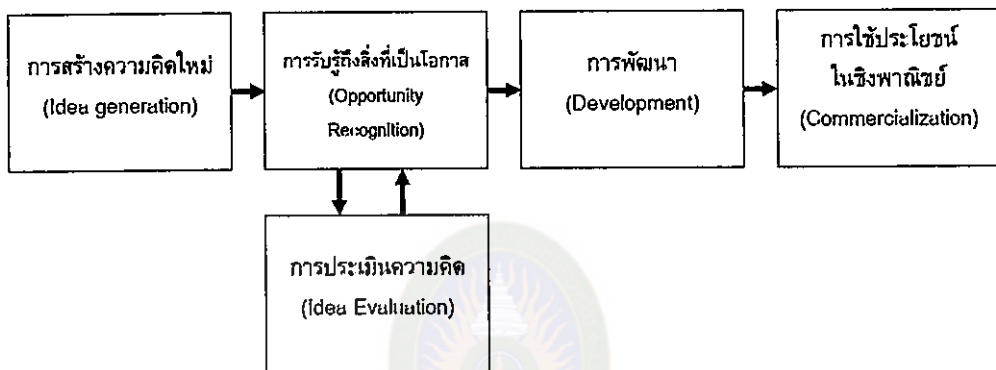
3. นวัตกรรมระดับองค์กร (Capability Environment) นวัตกรรมในระดับนี้จะเป็นความสามารถหลักขององค์กรพนักงานจะดำเนินการสร้างนวัตกรรมเพื่อการแก้ไขปัญหาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยระดับของนวัตกรรมจะมีการพัฒนาเป็นลำดับขึ้นจากระดับระดับกิจกรรมไปสู่ระดับกระบวนการและระดับองค์กร

2.2.5 กระบวนการนวัตกรรม

Harvard Business School (200, pp. xi-xii) and Sherwood (2000, p. 10) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการนวัตกรรมคือขั้นตอนหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยกระบวนการนวัตกรรมมี 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การสร้างความคิดใหม่ (Idea Generation) ความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น
2. การรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส (Opportunity Recognition) การวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสความเป็นไปได้ทางธุรกิจหรือที่เรียกว่า “โอกาสทางธุรกิจ”

3. การประเมินความคิด (Idea Evaluation) การคัดเลือกความคิดที่คิดว่ามี
ความก้าวหน้า
4. การพัฒนาความคิด (Development) การปรับเปลี่ยนความคิดจากแนวคิด
ไปสู่แนวทางการทำงาน
5. การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Commercialization) การนำความคิดไปสู่
กระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติจริงในองค์กร



ภาพที่ 2.2 กระบวนการนวัตกรรม. ปรับปรุงจาก Managing Creativity and Innovation, โดย Harvard Business School, 2003, Boston: Harvard Business School Press.

2.3 แนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)

2.3.1 ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม

มีนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญและองค์กรต่าง ๆ ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ (Innovative Organization) ซึ่งไว้ดังต่อไปนี้

Holder and Matter (2008, p. 5) ได้กล่าวว่า องค์กรนวัตกรรม คือ องค์กรที่มีประสิทธิภาพในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องซึ่งนวัตกรรมนั้นไม่ได้จำกัดแค่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการแต่รวมไปถึงการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรด้วยส่วน McGregor (2008, p. 6) ได้กล่าวเอาไว้ว่าองค์กรนวัตกรรม (Innovative Company) คือองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ออกสู่ตลาดซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจซึ่งมีความสอดคล้องกับ Robert (1995, p. 6) ที่ว่าคือองค์กรที่พยายามมองหาหนทางนำเอาทรัพย์สินและทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ให้ผลประโยชน์และผลิตผลต่อองค์กรใน

ปริมาณน้อยมาปรับปรุงใช้เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น ส่วนพันธุ์ อาจชัยรัตน์ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549, น.8) อธิบายว่า องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) มีความหมายที่แตกต่างกันสองประการกล่าวคือเป็นองค์กรที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรมหรือเป็นองค์กรที่สนับสนุนการทำงานนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กรนวัตกรรมจะรังสรรค์นวัตกรรมโดยใช้ปัจจัยที่หลากหลายมิใช่เฉพาะการทำวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวเช่นบริษัท 3 M ไม่ได้เป็นองค์กรนวัตกรรมเสมอไปถึงแม้ว่างานวิจัยและพัฒนาของบริษัทจะมีนวัตกรรมสูงก็ตาม ทางค่าน อติเทพ พิศาลบุตร (2549, น. 1) ให้ความเห็นว่าองค์กรนวัตกรรมเป็นทิศทางหลักของการทำธุรกิจสมัยใหม่ถ้าธุรกิจไม่มีองค์ความรู้ให้ไปต่อยอดนวัตกรรมก็เป็นการยากที่จะทำให้องค์การเติบโตยั่งยืนองค์กรนวัตกรรมมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เสียก่อนแล้วค่อยไปต่อยอดสถานภาพ Innovative Organization

นอกจากนั้น วัชรวิภา จันทาทับ (2007, น. 23) กล่าวว่า คือองค์กรที่มีความสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (New Product) และการบริการใหม่ๆ (New Services) ที่สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้าหรือสามารถคิดกระบวนการใหม่ๆ (New Process) หรือปรับปรุงกระบวนการเดิม (Process Improvement) ที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่องค์กรได้ สอดคล้องกับกิริติ ชัยยั้ง (2552, น. 12) องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะขององค์กรหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อนเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่าพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าความอยู่รอดและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กรในตลาดการค้าโลกเสรีคนเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญนี้คือสิ่งที่กลายเป็นคำยอดฮิตที่นำเสนอในเรื่องของการบริหารวิสัยทัศน์และรายงานประจำปีโดยเชื่อมโยงไปยังแนวคิดของการให้อำนาจ (Empowerment) และการทำงานเป็นทีม (Team working) ซึ่งมองว่าคนเป็นหัวใจของการสร้างสรรค์ธุรกิจนวัตกรรมเป็นศูนย์กลางสำคัญงานวิจัยทางด้านจิตวิทยาของมนุษย์เป็นเรื่องของความสามารถการแก้ไขปัญหาและพฤติกรรมที่สร้างสรรค์สามารถควบคุมระหว่างกลุ่มคนกับความแตกต่างของทักษะและมุมมองที่มากกว่าปกติสามารถบรรลุหรือประสบความสำเร็จเราสามารถคิดอย่างง่าย ๆ ได้้นนวัตกรรมรายบุคคลมีคุณลักษณะที่คาดหวังถึงการรวมพลังความกระตือรือร้นและมุมมองในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และมีแนวคิดใหม่ๆ เช่น James Dyson กับแนวคิดทางเลือกในการออกแบบเครื่องใช้สอยในบ้าน Spence Silver ของ 3 M ซึ่งค้นพบกระดาษไนต์ติดกระดาษ "post - it" หรือ Shawn Fanning นักโปรแกรมเมอร์รุ่นเยาว์ที่เขียน Napster

Software นวัตกรรมเป็นการเพิ่มขึ้นของทีมงานและการสร้างสรรค์ความแตกต่างศิลปะปฏิบัติและมุมมองเช่นการออกแบบรถใหม่ในเวลาสั้นๆ นำคอมพิวเตอร์ใหม่ตามความคิดด้านการตลาดความสำเร็จมาจากคนที่ทำงานร่วมกันในทีมที่มีผลการปฏิบัติงานสูงการจัดการที่ท้าทายคือการสร้างสรรค์องค์การให้มีพฤติกรรมด้านนวัตกรรมที่รุ่งเรืององค์การนวัตกรรมมีความหมายมากกว่าคำว่าโครงสร้างมันเป็นการบูรณาการขององค์ประกอบต่าง ๆ ในงานเข้าด้วยกันในการที่จะสร้างสรรค์และการเสริมแรงจากสิ่งแวดล้อมหลายอย่างที่ทำให้สามารถเกิดนวัตกรรมที่รุ่งเรืองได้

นอกจากนี้ Vrakking (1990, pp. 94-102) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งนวัตกรรมคือองค์การที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) สามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อนำเสนอสิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้าและตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วซึ่งจะเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจในระยะยาวให้กับองค์การส่วนสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, p. 20) กล่าวไว้ว่าองค์การนวัตกรรมมีความหมายที่แตกต่างกันสองประการกล่าวคือเป็นองค์การที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรมหรือเป็นองค์การที่สนับสนุนการทำนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์การนวัตกรรมซึ่งจะรังสรรค์นวัตกรรมโดยใช้ปัจจัยที่หลากหลาย

แนวคิดการบริหารองค์การแบบใหม่นักวิชาการกลุ่มนี้ให้ความหมายของกิจการนวัตกรรมว่าเป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารองค์การในรูปแบบใหม่หรือเป็นรูปแบบใหม่ขององค์การโดย กิรติ ยศย์ยง (2552, น. 56) ได้สรุปว่าองค์การแห่งนวัตกรรมเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์การแนวใหม่ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์การหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อนเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่าพัฒนาสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าความอยู่รอดและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์การในตลาดการค้าโลกเสรีส่วน Sunje and Pasic (2003, p. 1) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งนวัตกรรมเป็นรูปแบบใหม่ขององค์การตามแนวคิดของ Henry Mintzberg ซึ่งเกิดขึ้นครั้งแรกยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมและได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในสังคมเนื่องจากมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีความซับซ้อนและมีพลวัตรูปแบบองค์การนี้จะสร้างความแตกต่างเป็นผลมาจากการมีนวัตกรรมในระดับสูงซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ Ekvall (2002, p. 406) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งนวัตกรรมเป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการกระบวนการระบบโครงสร้างและนโยบายต่าง ๆ Tidd et al. (2001, p. 315) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งนวัตกรรม คือองค์การที่มีการ

บูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมที่ทำให้นวัตกรรมแพร่
 ชำนาญทั่วทั้งองค์การส่วน Adair (1996, p. 195) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงองค์การนวัตกรรมไว้ว่าเป็นการ
 แสดงออกของความคิดสร้างสรรค์ในองค์การที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการให้ข้อมูลย้อนกลับ
 และการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์

เหตุผลของการเกิดองค์การแห่งนวัตกรรม Higgins (1995, pp. 5-8) ได้กล่าวว่าใน
 ศตวรรษที่ 21 องค์การจะต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนทำให้การอยู่รอดและ
 ความเจริญเติบโตของธุรกิจนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายอีกต่อไปซึ่งมีสาเหตุเกิดจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) อัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว Alvin Toffler ได้ทำนายว่าในศตวรรษที่ 21 มนุษย์และองค์การ
 จะต้องเผชิญกับปัญหาเนื่องจากอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงดังนั้น
 องค์การทั้งหลายจะต้องเลือกระหว่างการเปลี่ยนแปลงหรือล่มสลาย 2) ระดับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น
 จำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นในตลาดภายในประเทศและตลาดโลกเนื่องจากการเพิ่มพลังการแข่งขัน
 ของบริษัทในทวีปยุโรปและกลุ่มประเทศแถบมหาสมุทรแปซิฟิกทำให้มีผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นใน
 อุตสาหกรรมต่าง ๆ ของโลก 3) การแข่งขันทางธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ทำให้ธุรกิจภายในประเทศมีผู้
 แข่งขันต่างชาติเพิ่มมากขึ้นและพยายามเข้ามาทำส่วนแบ่งทางการตลาดธุรกิจภายในประเทศ
- 4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็วขององค์การทั้งหลายต่างอาศัยเทคโนโลยีในการแข่งขันเพื่อเพิ่ม
 ความได้เปรียบและสามารถอยู่รอดได้องค์การใดที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะสามารถสร้างความ
 ได้เปรียบในการแข่งขัน 5) ความหลากหลายของแรงงานเช่นประชากรศาสตร์จำนวนชายหญิงในที่
 ทำงานความคาดหวังของพนักงานที่ต้องการผลตอบแทนที่มากขึ้นเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน
 การเตรียมความพร้อมในการทำงานและอายุเฉลี่ยของพนักงาน 6) การขาดแคลนทรัพยากรในอีก
 ไม่กี่ปีข้างหน้าทรัพยากรที่สำคัญทั้งพลังงานน้ำและทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะสำหรับการลงทุนจะ
 น้อยลงและจะขาดแคลนทั่วโลก 7) การเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคฐานความรู้ใน
 ศตวรรษที่ 21 การจัดการความรู้จะแพร่กระจายไปทั่วในบางองค์การจะนำข้อมูลไปใช้ในการสร้าง
 ความได้เปรียบทางกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 สังคมจะกลายเป็นสังคมข้อมูลข่าวสารอยู่บนฐานของ
 องค์ความรู้ที่ประกอบไปด้วยลิขสิทธิ์กระบวนการทักษะการบริหารจัดการเทคโนโลยีข้อมูล
 ข่าวสารเกี่ยวกับลูกค้าและคู่ค้าความรู้เหล่านี้จะช่วยให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน
- 8) ความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจและตลาดในช่วงปี 1990 สหรัฐอเมริกามีปัญหาขาดดุลทาง
 การค้าอย่างรุนแรงเนื่องจากปัญหาหลายประการรวมไปถึงขาดแคลนการลงทุนในการวิจัยและการ
 ลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์เนื่องจากเศรษฐศาสตร์การเงินของโลกปรับตัวเข้ากับการขยายตัวใน
 ยุโรปรัสเซียจีนและภูมิภาคแปซิฟิกแล้วยังรวมถึงปัญหาอายุของประชากรที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย
- 9) ความต้องการที่มากขึ้นของผู้เกี่ยวข้องในศตวรรษที่ 21 กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายมีความต้องการ

ทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้นเช่นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมการปรับปรุงความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานความมั่นคงระหว่างการควบรวมกิจการผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นของผู้ถือหุ้นคุณภาพของสินค้าและบริการที่มีต่อลูกค้าการมีมาตรฐานทางจริยธรรมที่เพิ่มขึ้นของผู้จัดการและธุรกิจ

10) การเพิ่มขึ้นของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้นสิ่งนี้จึงทำให้ผู้จัดการจะต้องพิจารณามากขึ้นในทุกระดับเมื่อจะสร้างหรือปรับใช้กลยุทธ์ปัญหาต่างๆจะยิ่งทวีความซับซ้อนมากขึ้นดังนั้นแล้วจึงต้องใช้นวัตกรรมเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ทั้งหมดนี้เป็นความท้าทายที่จะก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ในการทำงานซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะรับมือกับความท้าทายเหล่านี้องค์การทั้งหลายจึงต้องแสวงหาวิธีการเพื่อความอยู่รอดและเติบโตภายใต้ในสถานการณ์เช่นนี้ซึ่งนวัตกรรมเป็นหนทางเดียวขององค์การในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดในสถานการณ์ดังกล่าว

สรุปได้ว่า องค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) คือองค์การที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การให้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.3.2 ความสำคัญขององค์การแห่งนวัตกรรม

ในปัจจุบันทุกองค์การต่างมุ่งพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อต้องการมีนวัตกรรมเป็นขีดความสามารถหลักขององค์การเนื่องจากนวัตกรรมสามารถสร้างความได้เปรียบให้กับองค์การได้ในสภาวะการแข่งขันปัจจุบันและอนาคตที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสร้างมูลค่าและการดำเนินการความก้าวหน้าของโลกยุคโลกาภิวัตน์ปัญหาในระบบเศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทางวิทยาศาสตร์และการแข่งขันระดับโลกที่มีสินค้าและบริการที่มีความคล้ายคลึงกัน Drucker (2002, p. 98) Dundon (2002, pp. 4-5) Holder and Matter (2008, p. 12) ในปี 1999 Pricewaterhouse Coopers (1999, p. 6) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของโลกและนวัตกรรม พบว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดมูลค่าและการเติบโตให้กับองค์การและหลายองค์การเริ่มให้ความสนใจในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การทั้งนี้ นวัตกรรมยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกให้กับองค์การด้วยดังนี้ 1) ช่วยดึงดูดผู้ถือหุ้นและช่วยเพิ่มมูลค่าราคาหุ้นขององค์การเนื่องจากในการทำนายราคาจะพิจารณาจากมูลค่าในปัจจุบันและอนาคต 2) ช่วยดึงดูดพนักงานใหม่ภาพลักษณ์ทางด้านนวัตกรรมจะช่วยในการดึงดูดคนเก่งหรือคนที่มีความสามารถซึ่งหายากและเป็นที่ต้องการ 3) ช่วยในการธำรงรักษาพนักงานในองค์การเนื่องจากพนักงานจำนวนมากต้องการทำงานกับองค์การที่มีความเจริญก้าวหน้าและยังรู้ว่าเป็นการทำงานที่สร้างนวัตกรรมก็จะยิ่งทำให้พนักงานทำงานอย่างมีคุณค่า และ 4) คุณลักษณะขององค์การ

นวัตกรรมคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมนั้นเป็นเสมือนคุณสมบัติหรือสิ่งที่แสดงให้รู้ว่า องค์การใดเป็นองค์การนวัตกรรมซึ่งคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมนี้ได้มีผู้รวบรวมและ นำเสนอไว้ดังต่อไปนี้

Quinn (1991, pp. 17-28) ได้เสนอคุณลักษณะขององค์การแห่งนวัตกรรม 6 ประการซึ่งสรุปมาจากการศึกษาคุณลักษณะหลักขององค์การนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จอัน ประกอบด้วยคุณลักษณะในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) บทบาทของผู้นำผู้นำจะต้องสร้างความชัดเจนในสิ่งที่ องค์การต้องการและต้องมุ่งมั่นทุ่มเทในการปกป้องและสนับสนุนความคิดที่ดีของพนักงานผู้นำ ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมและ จะต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงานด้วย 2) บุคลากรมีพฤติกรรมหรือ การกระทำที่มีความคิดสร้างสรรค์กล้าคิดกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานมีความเป็นผู้ประกอบการและ เป็นผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิด (Idea Champion) คือเป็นบุคคลที่มีความต้องการที่จะค้นหา และสร้างสิ่งใหม่มีแรงปรารถนาและความเชื่อในความคิดใหม่พร้อมทั้งมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของความคิดนั้นด้วยบุคคลประเภทนี้มีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก 3) มีค่านิยมที่ส่งเสริมคิดสร้างสรรค์องค์การจะต้องปลูกฝังและหล่อหลอมให้พนักงานมีพฤติกรรม หรือการกระทำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การรวมทั้งองค์การควรจัดตั้ง หน่วยงานหรือทีมงานสำหรับรับผิดชอบเกี่ยวนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อปมเพาะจัดเก็บ และส่งเสริมความคิดของพนักงานเข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยปราศจากอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวาง จากระบบการบริหาร 4) ส่งเสริมกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการจากการศึกษาพบว่บ่อยครั้งความคิด สร้างสรรค์จะเกิดขึ้นในเวลานอกเหนือจากการทำงานประจำดังนั้นองค์การควรส่งเสริมให้พนักงาน ได้ทำกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการการสนับสนุนเวลาในการทำกิจกรรมพิเศษนอกเหนือจากการทำงาน 5) มีการกระตุ้นที่หลากหลายองค์การควรมีรูปแบบที่หลากหลายในการส่งเสริมให้พนักงานมี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเช่นการให้พนักงานได้ออกไปภายนอกองค์การเพื่อให้มีโอกาส เจอสิ่งแวดล้อมภายนอกและได้พูดคุยกับคนที่มีความคิดที่แตกต่างและหลากหลายการหมุนเวียน พนักงานไปทำงานที่แตกต่างอนุญาตให้พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมอาสาสมัครและเปิดโอกาส พนักงานได้เข้าร่วมพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดกับลูกค้าซัพพลายเออร์และองค์การอื่นๆ 6) การให้ความสำคัญกับสื่อสารภายในองค์การองค์การควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้พบปะ กันในลักษณะเครือข่ายสหวิชาชีพที่ทำให้เกิดความหลากหลายทางด้านทักษะความรู้ความคิดและ ความเชี่ยวชาญการสื่อสารเช่นนี้อาจนำไปสู่การร่วมมือกันเพื่อพัฒนาหรือสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ ใหม่และนวัตกรรม

Cook (2002, p.182) ได้นำเสนอคุณลักษณะร่วมขององค์การแห่งนวัตกรรมโดยสรุปมาจากการศึกษาเยี่ยมชม 20 องค์การนวัตกรรมที่มีชื่อเสียงของโลกเช่น Dell Computer, GSD and M, Nortel, Manco, Express and Cirque du Soleil ซึ่งสามารถสรุปคุณลักษณะร่วมขององค์การนวัตกรรมได้ดังนี้ 1) ค่านิยมร่วมการมีค่านิยมร่วมของพนักงานถือเป็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การนวัตกรรมซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างและปลูกฝังค่านิยมด้านนวัตกรรมลงในวัฒนธรรมขององค์การค่านิยมที่มีความชัดเจนจะทำให้บุคลากรมีความพยายามและพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อให้องค์กรอยู่รอด 2) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมจะต้องมีการเชิญเชิญให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้านนวัตกรรมซึ่งอาจจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการพิเศษและกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อทำให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดใหม่ๆหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและการเปิดกว้างทางความคิดขององค์กรนวัตกรรมจะต้องสนับสนุนให้มีการสื่อสารในทุกระดับและส่งเสริมกิจกรรมที่มีการพบปะหรือปฏิสัมพันธ์กันของพนักงานเช่นการสร้างห้องไว้สำหรับให้พนักงานทีมงานและโครงการได้มีพื้นที่ในการพบปะประชุมงานและทำกิจกรรมร่วมกันรวมทั้งเป็นห้องไว้สำหรับการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของพนักงานและทีมงานมีกิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและการเปิดกว้างทางความคิดเช่นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตกแต่งห้องทำงานด้วยตนเองและการไปทัศนศึกษาในองค์กรต้นแบบที่มีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน 4) มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จขององค์กรต้องให้ความสำคัญกับความสำเร็จที่เกิดขึ้นโดยจัดกิจกรรมการแสดงความยินดีชื่นชมและขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความความสำเร็จมีป้ายชื่นชมหรือแสดงรางวัลที่ได้รับจากความสำเร็จไว้ทั่วทั้งองค์กร 5) มีการบอกเล่าเรื่องราวและประวัติความเป็นมาขององค์กรองค์กรต้องแสดงและทำให้พนักงานรับทราบประวัติความเป็นมาขององค์กรและเรื่องราวของพนักงานต้นแบบที่เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างหรือคิดค้นนวัตกรรมเพื่อเป็นบทเรียนหรือแนวทางในงานและเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน 6) มีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นลูกค้าโดยมีการทำงานที่ให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งองค์กรอาจจะมีกระบวนการทำงานหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้พบปะกับลูกค้าเพื่อให้พนักงานได้รับความคิดและปัญหาของลูกค้าแล้วนำมาแก้ไขและสร้างสรรค์ให้เป็นนวัตกรรม 7) มีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นอนาคตจะต้องให้ความสำคัญในการตรวจสอบแนวโน้ม (Trends) หรือการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและการปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นเช่นแนวทางการดำเนินงานการตลาดและเทคโนโลยีเป็นต้น 8) ทีมงานข้ามสายงานลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงานเป็นรูปแบบการทำงานในองค์กรนวัตกรรมโดยสมาชิกของทีมงานจะ

ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขา ต่าง ๆ เช่น นักออกแบบ วิศวกร และ นักการตลาด เป็นต้น

Harvard Business School (2003, pp. 100-107) ได้เสนอคุณลักษณะขององค์การที่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์การดังนี้ 1) มีผู้บริหารที่มีความกล้าเสี่ยงโดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผลและยอมเปิดใจรับกับความคิดหรือการทดลองสิ่ง ใหม่รวมทั้งต้องมีความสุขและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในการ สร้างนวัตกรรม 2) องค์การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ต้องมองว่านวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจไม่ใช่แค่กิจกรรมพิเศษที่ทำโดยพนักงานเพียงไม่กี่คน เท่านั้นและต้องมีการส่งเสริมยอมรับความคิดและวิธีการใหม่ในการทำงาน 3) มีระบบข้อมูล ข่าวสารที่มีการไหลเวียนอย่างอิสระโดยพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการทำงานได้ หลายช่องทางและมีการส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีโอกาสพบปะหรือมีช่องทางสำหรับการ แลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน 4) มีระบบการจัดการความรู้ที่มีการจัดเก็บ รวบรวมความรู้จากทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ โดยพนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ ได้โดยง่ายความรู้เหล่านี้จะมีความสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดใหม่และนวัตกรรม องค์การจะต้องส่งเสริมให้พนักงานใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ภายในองค์การเช่นการสร้างกลุ่ม ของผู้ที่มีความสนใจร่วมกัน (Community of Interest) หรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการมีความสนใจใน เรื่องเดียวกันเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและส่งเสริมให้ พนักงานใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์การเช่นการจัดงานประชุมหรืองานสัมมนา เชิงปฏิบัติการเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พบปะกับผู้เชี่ยวชาญนักวิทยาศาสตร์และลูกค้ำรวมทั้ง การเข้าเยี่ยมชมธุรกิจอื่น ๆ 5) มีผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนและปกป้องความคิดที่ดีเพื่อให้ความคิด นั้นสามารถผ่านเส้นทางที่ยากลำบากจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ 6) มีการให้ รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการแสดงความยอมรับนับถือเช่นการให้โล่หรือป้าย ประกาศเกียรติคุณหรือการประกาศยกย่องความสำเร็จของบุคคลหรือทีมงานการให้อำนาจการเปิด โอกาสให้บุคคลหรือทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนิน โครงการต่อไปการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จเช่นการจัดงานเลี้ยงฉลองความสำเร็จของการออก ผลิตภัณฑ์ใหม่การให้เวลาหยุดพักจากการทำงานในโอกาสอันควร

White and Bruton (2007, p. 23) ได้ให้คุณลักษณะขององค์การที่มีการจัดการ นวัตกรรมไว้ดังนี้ 1) มีงบประมาณสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) มีการพิจารณาตรวจสอบ และวัดผลโดยกลุ่มผู้ตรวจสอบภายนอก 3) มีการกำหนดทิศทางของการทำงานและติดตามผล 4) ให้ความสำคัญกับการขยายขอบเขตของกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้จากคนอื่นและเพิ่มความเข้าใจว่าคนอื่น

ทำอะไร 5) มีการกำหนดความคาดหวังที่มีความเป็นไปได้จริง 6) มีการสนับสนุนบรรยากาศสำหรับการค้นหาและตรวจหาข้อบกพร่องด้วยการสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการบำรุงรักษาและบริการ

Dundon (2002, p. 141) ได้นำประสบการณ์การทำงานที่เข้าร่วมงานกับองค์การชั้นนำและนำมาประยุกต์เข้ากับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมสามารถสรุปคุณลักษณะที่โดดเด่นขององค์การนวัตกรรมไว้ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้พนักงานในองค์การผู้ร่วมงานและคู่ค้ามีบทบาทหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม 2) ยินดีและยอมรับความคิดและวิธีการใหม่ๆ 3) มุ่งให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าในอนาคต 4) กำหนดกฎของการแข่งขันและการท้าทายคู่แข่ง 5) มอบอำนาจให้กับลูกค้าในการควบคุมกระบวนการซื้อ 6) มีเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นจุดแข็งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 7) มีกระบวนการจ้างงานที่สนับสนุนนวัตกรรม 8) สนับสนุนทรัพยากรในการค้นหาพัฒนาและนำความคิดไปปฏิบัติ 9) มีการให้รางวัลกับความพยายามในการสร้างนวัตกรรม 10) มีการเคลื่อนที่หรือเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

Sherwood (2001, pp. 238-240) กล่าวถึงองค์การแห่งนวัตกรรมว่ามีคุณลักษณะสำคัญที่สามารถสังเกต ได้ดังนี้ 1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มีความท้าทาย 2) มีลักษณะโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) มีการบริหารและการทำงานที่มีความยืดหยุ่น 3) มีการฝึกอบรมทักษะด้านนวัตกรรมให้พนักงานและมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) 4) มีการเคารพนับถือกันมีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกันมีการแบ่งปันความรู้วัฒนธรรมแห่งความสำเร็จการทำงานเป็นทีมชอบการเรียนรู้และการเสี่ยง 5) บรรยากาศของการทำงานนำตื่นตื่นมีชีวิตชีวาสนุกสนานมีเสียงอึกทักไม่เงียบจนเกินไปมีความเป็นมิตรต่อกันให้การสนับสนุนส่งเสริมนวัตกรรมมีรูปแบบการทำงานแบบไม่เป็นทางการมีความสุขในการทำงาน 6) ผู้นำต้องบริหารงานโดยใช้หลักเหตุผลและเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นผู้นำที่เด็ดขาดและกล้าตัดสินใจมีการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การมีความคิดและพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 7) บุคลากรมีอายุอยู่ในช่วงหนุ่มสาวมีความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรชายและหญิงมีความสามารถที่หลากหลายมีความเป็นผู้ประกอบการมีพลังงานเป็นคนขี้สงสัยชอบตั้งถามและมีอารมณ์ขัน 8) สถานที่ทำงานมีรูปแบบการตกแต่งที่หลากหลายและไม่ระเบียบเรียบร้อยจนเกินไปมีลักษณะที่ไม่เป็นสำนักงานจนเกินไปมีคอมพิวเตอร์เครื่องมือและสนับสนุนที่เพียงพอพร้อมมีการประดับด้วยรูปภาพต่างๆและมีแสงสว่างที่เพียงพอมีพื้นที่และห้องประชุมสำหรับให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมหรือประชุมปรึกษากันมีช่องทางติดต่อที่หลากหลายและสามารถเข้าถึงได้มีห้องสมุดหรือห้องค้นคว้าที่มีหนังสือและนิตยสารจำนวนมาก

สำนักงานวัฒนธรรมแห่งชาติ (2542, p. 20) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมการจัดการจะมีความสำคัญที่เป็นจุดเด่นและข้อแตกต่างกันออกไปไม่เฉพาะเจาะจงซึ่งเป็นผลมาจากการรวมเอาปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกของผู้นำอุตสาหกรรมที่ดำเนินอยู่ประวัติความเป็นมาและความสำเร็จโครงสร้างและวัฒนธรรมของกิจการอย่างไรก็ตามองค์กรนวัตกรรมการจะประกอบไปด้วยลักษณะทั่วไปดังนี้ 1) มองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติและเป็นความท้าทาย 2) ความเชื่อที่มีความสำคัญยิ่งผู้บริหารต้องคอยดูแลบุคลากรเมื่อโครงการที่ตีล้มเหลวหรือกำลังมีปัญหา 3) มีพลวัตและความสนุกในการทำงานของบุคลากร 4) บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจตรงกันว่าองค์กรกำลังเดินทางไปไหนและมีกลยุทธ์ที่จะไปถึงจุดหมายอย่างไรหน้าที่ความรับผิดชอบของคนมีส่วนร่วมให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้อย่างไรบุคลากรจะมีส่วนร่วมให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างไร 5) การวางแผนประจำปีและการทางงบประมาณถูกมองว่าเป็นโอกาสในการทำนวัตกรรมการมากกว่าเป็นการเพิ่มความสับสนวุ่นวายให้เกิดในองค์กร 6) ปังเจกและส่วนต่าง ๆ ในองค์กรมีความยืดหยุ่นสูงและสามารถปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ที่วิวัฒนาการไปในช่วงเวลาต่าง ๆ โดยแผนการดำเนินการที่มีอยู่จะต้องสอดคล้องกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่กระทบต่อคุณค่าและเป้าหมายหลักขององค์กร 7) งานส่วนใหญ่เป็นงานที่ทำท้าทายและบุคลากรมีความรับผิดชอบมีความชำนาญอย่างแท้จริงบุคลากรมีความภูมิใจกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและผลงานที่ตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ 8) การไหลเวียนของสารสนเทศระหว่างงานต่างๆเป็นไปอย่างอิสระมีความร่วมมือข้ามส่วนงานและหน่วยงานทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 9) ข้อผิดพลาดและปัญหาไม่ถูกเก็บซ่อนแต่นำมาเรียนที่สำคัย 10) ความพยายามหมายถึงการทดลองโดยต้องเข้าใจว่าผลจากความพยายามนั้นอาจจะเป็นไม่เป็นอย่างที่วางแผนไว้ 11) การตัดสินใจใช้เวลาหรือความยืดหยุ่นสูง 12) ต้องเปิดช่องให้ปังเจกและทีมสามารถเลือกทำสิ่งต่าง ๆ ได้ระดับหนึ่งแม้ว่าในทางปฏิบัติจะค่อนข้างลำบากก็ตาม 13) ความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญและการซื้อคิดเห็นและความท้าทายต่างๆจะต้องได้รับการเอาใจใส่ปัจจัยพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรมการที่ควรมีได้แก่เวลาเงินทักษะและความรู้

สรุปได้ว่าความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรมการ หมายถึง องค์กรที่มีการบริหารจัดการองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนหรือพัฒนาบุคลากรทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรและมีโครงสร้าง ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.3.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมการ

องค์ประกอบเป็นการรวมกันของสิ่งต่างๆที่ก่อให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นดังนั้นแล้ว องค์กรแห่งนวัตกรรมการจึงเป็นการรวบรวมสิ่งที้องค์การนวัตกรรมการหรือองค์กรใดที่ต้องการให้มี

นวัตกรรมเกิดขึ้น ในองค์กรจะต้องมีหรือเป็นซึ่งได้มีผู้เขียนถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่ง นวัตกรรมไว้หลายท่านโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2547, น. 166) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบขององค์กรแห่ง นวัตกรรมต้องประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญดังต่อไปนี้

1. ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร
2. โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมและกระตุ้นให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. บุคลากรที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ในกระบวนการนวัตกรรม
4. การทำงานเป็นทีม
5. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้านนวัตกรรม
6. บรรยากาศและสถานะแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์
7. ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร
8. เครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม
9. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

Christiansen (2000, pp. 234-238, อ้างถึงใน กิริติย ศียงยง, 2551, น. 50) ได้อธิบาย แนวทางการสร้างองค์กรนวัตกรรมไว้ว่าจะต้องประกอบด้วยแนวทางต่าง ๆ สรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไรเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพหรือความสามารถในการแข่งขันวิสัยทัศน์จะบอกถึงแนวทางการตลาดเทคโนโลยีและบทบาทขององค์กรในอนาคตดังนั้น การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้จึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะนำไปสู่การสร้าง นวัตกรรมองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุก ระดับดังนั้นองค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาวซึ่งจะทำให้ การบริหารจัดการในองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ รวมถึงการจัดสรร ทรัพยากรให้กับการสร้างนวัตกรรมกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจะส่งผลให้ บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) ซึ่งแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับที่ จะต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมคือ

1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์บอกถึง รูปแบบของนวัตกรรมที่จะสร้างและแนวทางในการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาองค์กร โดยรวม

1.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy) จะกำหนดประเภทของนวัตกรรมที่จะลงทุนและบอกถึงแนวทางในการปฏิบัติ

1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่รับผิดชอบในกลยุทธ์ (Responsibility for Strategy) จะบอกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการสนับสนุนกลยุทธ์

2. ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) ทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กรหรือบุคลากรภายในองค์กรมีอยู่นั้นสนับสนุนเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบันหรืออนาคตหรือไม่ระบบนี้จะทำให้ทราบถึงช่องว่างหรือระยะห่างของความสามารถที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันกับเป้าหมายที่องค์กรอยากจะเป็นในอนาคตระบบนี้กำหนดและตัดสินใจว่าองค์กรควรจะสร้างพัฒนาความสามารถและทักษะอะไรที่จะส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายในการสนับสนุนนวัตกรรมนั้นระบบการจัดการความสามารถจะต้องสนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (Information) และกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรมรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวนวัตกรรมภายในองค์กรเช่นการลงทุนเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างหรือเพิ่มทักษะในการสร้างนวัตกรรมการสร้างห้องค้นคว้าเพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้ของพนักงาน

3. เป้าหมาย (Goal) ในการสร้างนวัตกรรมนั้นมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่ส่งเสริมนวัตกรรมแต่เป้าหมายที่ดีจะต้องมีความเฉพาะเจาะจงโดยต้องระบุถึงหลักชัย (Milestone) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกระดับคือระดับของค์การหน่วยธุรกิจทีมงานและระดับบุคคลแต่ทั้งนี้ เป้าหมายในทุกระดับต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันการตั้งเป้าหมายที่ดีควรตั้งขึ้นมาจากการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาคู่แข่งความต้องการของลูกค้าและจากวิสัยทัศน์ภายในขององค์กร โดยเป้าหมายที่กำหนดนั้นจะต้องสามารถวัดได้ซึ่งอาจวัดได้จากมิติทางด้านเทคโนโลยี (Technical) ด้านความรู้สึก (Aesthetic) และการยอมรับของตลาด (Market Acceptance) และอาจเพิ่มเติมมุมมองทางด้านการเงินเข้าไปด้วยและสิ่งสำคัญที่การตั้งเป้าหมายทางด้านนวัตกรรมควรคำนึงถึงคือการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer)

4. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) สามารถทำให้เกิดความแตกต่างของความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กรเนื่องจากโครงสร้างองค์กรจะส่งผลต่อส่วนต่างที่สำคัญคือการทำงานขององค์กรการให้ความสนใจและการสื่อสารลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) ที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยมีความยืดหยุ่น (Flexible) และการทำงานแบบหลวม ๆ (Loose) ลักษณะโครงสร้างองค์กรจะทำให้พนักงานมีอิสระสูงซึ่งจะมีความเหมาะสมต่อการเกิดนวัตกรรมมากกว่าองค์กรที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาสูงและลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ที่มีความหลากหลายของสมาชิกภายในทีมซึ่ง

มีความแตกต่างของมุมมองและความคิดและลักษณะการทำงานเช่นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่และการเกิดนวัตกรรม

5. ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communication System and Information Management)

5.1 ระบบการสื่อสาร(Communication System) โครงสร้างการสื่อสารขององค์กรนั้นสามารถช่วยให้เกิดการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้โดยสามารถแบ่งการสื่อสารออกได้ 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารภายนอกองค์กร

5.1.1 การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)

สามารถแบ่งได้เป็นการสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical Communication) และการสื่อสารแนวนราบ (Horizontal Communication) โดยที่การสื่อสารแนวดิ่งจะเน้นการสื่อสารไปยังหัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมขององค์กรแต่เนื่องจากโครงการหนึ่งนั้นต้องได้รับทรัพยากรมาจากหลายหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการสรรหาทรัพยากรกระบวนการสื่อสารที่ดีควรมีช่วงการสื่อสารที่สั้นเพราะจะทำให้การสื่อสารรวดเร็วขึ้นและลดการบิดเบือนข้อมูลซึ่งจะทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพส่วนการสื่อสารในแนวนราบนั้นเป็นการสื่อสารในระหว่างผู้สร้างนวัตกรรมหรือนวัตกรรม (Innovator) ด้วยกันเองซึ่งองค์กรควรสนับสนุนให้นวัตกรรมได้มีโอกาสสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความคิดในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในหน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ การสื่อสารลักษณะนี้จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารแบบเรียบง่าย (Common Language) ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องจากภาษาที่เรียบง่ายจะทำให้พนักงานในทุกแผนกมีความเข้าใจตรงกันและไม่เกิดการบิดเบือนของข้อมูลซึ่งการสื่อสารในแนวนราบเป็นวิธีการสื่อสารที่ดีที่สุดในการสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆและสุดท้ายก็จะก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมาการสื่อสารภายในองค์กรที่องค์กรควรจัดตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงานสื่อสารเกี่ยวกับนวัตกรรมโดยประสานงานระหว่างฝ่ายเทคนิคกับฝ่ายการตลาดหรือระหว่างนวัตกรรมกับลูกค้าและควรมีการจัดตั้งสำนักงานสำหรับรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรรวมทั้งเพื่อสนับสนุนทางด้านงบประมาณการจัดทำนวัตกรรมด้วยโครงสร้างการสื่อสารควรให้สามารถสื่อสารได้หลายช่องทางเพื่อเป็นการเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสารและลดการบิดเบือนข้อมูลทั้งนี้ยังช่วยในการลดความผิดพลาดและสร้างความรวดเร็วของการวางสินค้าสู่ตลาดให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

5.1.2 การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communication) เป็นลักษณะการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าตลาดและคู่ต่อสู้ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้นจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าตลาดและเทคโนโลยีอย่างมากโดยเฉพาะการสื่อสารกับลูกค้านั้นถือเป็นการสื่อสารภายนอกองค์กรที่องค์การนวัตกรรมจะต้องให้ความสำคัญเพราะการสื่อสารกับลูกค้าจะทำให้ได้รับข้อมูลที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

5.2 การจัดการข้อมูล (Information Management) ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ใช้ในการตัดสินใจรวมถึงการสร้างนวัตกรรมในองค์กรด้วยดังนั้นองค์กรควรจะต้องมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ที่สามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลให้กับหน่วยงานแผนกหรือพนักงานทุกคนได้รับทราบถึงข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะข้อมูลที่มาจากลูกค้าที่อยู่มากมายองค์กรควรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาในการตัดสินใจซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้ทราบและเข้าถึงความต้องการและความคิดเห็นของลูกค้าข้อมูลที่ได้จากลูกค้าเหล่านี้จะมีวิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลายเช่นการสังเกตการณ์สนทนาแบบสำรวจความคิดเห็นข้อมูลการซื้อข้อมูลเหล่านี้มันจะช่วยให้การตัดสินใจให้ถูกต้องและเที่ยงตรงมากกว่าการคาดเดาเอง (Intuitive) ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีและการตลาดนั้นข้อมูลที่ได้จะทำให้ทราบและเข้าใจถึงแนวโน้มของตลาดและเทคโนโลยีซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เราสามารถจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางด้านการตลาดและเทคโนโลยีที่ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้การจัดเก็บข้อมูลควรจัดเก็บจากแหล่งที่มาที่หลากหลายและทุกแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาแพร่กระจายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจความคิดและความต้องการของลูกค้ารวมทั้งแนวโน้มของตลาดและเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้นข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจในการคิดสร้างสรรค์ของนวัตกรรมในการสร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดซึ่งก็หมายถึงความสำเร็จของนวัตกรรมและการเติบโตขององค์กร

6. วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) องค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรส่วนใหญ่มีระบบการตัดสินใจโดยให้บุคคลเพียงคนเดียวทำหน้าที่ตัดสินใจในงานแต่ละงานการที่ให้คนเดียวตัดสินใจนั้นอาจมีปัญหาคือบุคคลนั้นมีมุมมองแคบหรือกว้างต่างกันไปแล้วทั้งนี้การให้คนเดียวตัดสินใจนั้นบุคคลนั้นอาจมีมุมมองแคบเพียงอย่างเดียวไม่กว้างขวางดังนั้นแล้วองค์กรควรจัดให้มีระบบการตัดสินใจด้วยการให้มีส่วนร่วมของหลายบุคคลอาจเป็นผู้จัดการหลายฝ่ายหรือพนักงานในทุกระดับจะทำให้มีมุมมองที่กว้างขวางและแตกต่างช่วยให้การตัดสินใจนั้นมีประสิทธิภาพการใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้แสดงความคิดเห็นและควรยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างทุกคนที่เข้าร่วมในการตัดสินใจต้อง

คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวและพยายามหาแนวทางแก้ไขที่แตกต่างทั้งนี้ต้องระวังปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมที่อาจมีบุคคลบางคนในกลุ่มนั้นมีอำนาจเหนือความคิดของบุคคลอื่นการไม่สามารถหาผู้ที่รับผิดชอบในการตัดสินใจของกลุ่มได้ และอาจมีความเสี่ยงที่การตัดสินใจนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จได้

7. สิ่งจูงใจ (Incentives) เป็นสิ่งหนึ่งที่สร้างแรงจูงใจให้กับนวัตกรรม (Innovator) ซึ่งในองค์กรที่มุ่งการสร้างนวัตกรรมต้องมีรูปแบบการให้รางวัลที่หลากหลายเพื่อที่จะได้ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างของนวัตกรรม โดยปกติแล้วสิ่งจูงใจขององค์กรแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

7.1 รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary Reward) หลายองค์กรมีการให้รางวัลเป็นตัวเงินเช่นการขึ้นเงินเดือนและเงินโบนัสการขึ้นเงินเดือนและเงิน โบนัสสามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมซึ่งในหลายองค์กรได้ให้รางวัลที่เป็นตัวเงินเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของคนที่อยู่ในทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นเรื่องยากมากที่จะเชื่อมโยงการขึ้นเงินเดือนและเงิน โบนัสกับปริมาณความทุ่มเทของผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมจากการวิจัยพฤติกรรมของนักวิทยาศาสตร์พบว่า การให้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินกลับกลายเป็นเหตุผลที่ทำให้ระดับความคิดสร้างสรรค์ต่ำลงเพราะนักวิทยาศาสตร์กังวลอยู่กับรางวัลที่เป็นตัวเงินและทำให้ความสนใจในงานของพวกเขาต่ำลงการใช้รางวัลที่เป็นตัวเงินสามารถนำไปประยุกต์ใช้เข้ากับบุคคลหรือทีมงานซึ่งจะต้องใช้ให้เหมาะสม

7.2 สิ่งจูงใจทางอาชีพ (Career Incentive) การเลื่อนตำแหน่งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและมันเป็นการสนับสนุนความสำเร็จของนวัตกรรม 2 สิ่งคือมันเป็นการผลักดันให้คนที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและมันเป็นการส่งสัญญาณให้กับคนอื่น ๆ ได้เห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กรของบุคคลนั้นได้สนับสนุนนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จทั้ง 2 ปัจจัยนี้จะช่วยสร้างการสนับสนุนนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร

7.3 รางวัลทางสังคม (Social Rewards) การให้รางวัลทางสังคมมักถูกมองข้ามและรับการประเมินค่าที่ต่ำทั้งที่ความจริงแล้วสิ่งนี้มีผลกระทบต่อบุคคลอย่างมากซึ่งมีองค์กรจำนวนน้อยที่สามารถใช้รางวัลทางสังคมได้ดีบางองค์กรนำไปใช้ในทางที่ผิดซึ่งมันจะไม่ช่วยในการจูงใจแก่พนักงานองค์กรนวัตกรรม เช่น 3 M ได้การให้รางวัลทางสังคม โดยการยกย่องนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมของพวกเขว่าเป็นวีรบุรุษสิ่งจูงใจทางสังคมจะทำให้บุคคลมีความพยายามและยึดหยุ่นทุ่มเทที่จะทำงานต่อไปถึงแม้ว่าจะจะเป็นงานที่ยากและเสี่ยงต่อความล้มเหลวเพราะเมื่อประสบความสำเร็จก็ได้รับการยกย่องว่าเป็นวีรบุรุษการยกย่องพนักงานให้เป็นวีรบุรุษขององค์กรซึ่งการยกย่องและนับถือนี้จะทำให้พนักงานนั้นมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง

และรู้สึกมีความมั่นคงในที่ทำงานและถ้าหากได้รับการยกย่องทางสังคมในการสร้างนวัตกรรมจะยิ่งทำให้พนักงานเหล่านั้นสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

7.4 รางวัลด้านจิตใจ (Intrinsic Rewards) หลายคนมักมองข้ามแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสุขขั้นพื้นฐานเป็นรางวัลที่จะสามารถทำให้บุคคลสามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องนักวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียงส่วนมากจะมีแรงจูงใจภายในที่ทำให้ทำงานได้อย่างต่อเนื่องในส่วนของนวัตกรรมนั้นมีหลักฐานพบว่าถ้าหากให้รางวัลในรูปแบบของตัวเงินนั้นจะเป็นการกวนใจภายในในการทำงานของคนพวกนี้ องค์การนวัตกรรมเช่น 3 M และ Consumer Co จึงพยายามที่จะจ้างพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในและจำกัดการจูงใจทางการเงิน รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary Reward) รางวัลด้านอาชีพ (Career Incentive) รางวัลด้านสังคม (Social Reward) รางวัลที่แตกต่างกันนี้จะถูกนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันของแต่ละองค์การซึ่งโดยทั่วไปแล้วองค์การต่างๆจะให้สิ่งจูงใจเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่ารางวัลในรูปแบบอื่นรางวัลหรือสิ่งจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้ที่สร้างนวัตกรรมดังนั้นแล้วองค์การควรมีการพัฒนาการให้รางวัลโดยการสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงการให้รางวัลกับความพยายามและผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์การซึ่งจะทำให้การให้รางวัลมีประสิทธิภาพและรางวัลนี้ก็จะช่วยกระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานในองค์การสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง

8. ระบบการจัดการบุคคล (Personal Management System) นอกจากรูปของสิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อความสนใจของบุคคลในนวัตกรรมเป้าหมายรูปแบบการพัฒนาบุคคลระบบการประเมินที่สามารถส่งผลต่อความรู้สึกของบุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกและการลองคิดค้นสิ่งใหม่ๆ องค์การนวัตกรรมควรมีการจัดการเกี่ยวกับการจ้างซึ่งจะเป็นแนวทางที่สามารถนำบุคคลที่มีนวัตกรรมมาอยู่กับองค์การระบบการจัดการบุคคลส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคคลการพัฒนาบุคคลสามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และการนำความคิดเหล่านี้ไปปฏิบัติต่อไปแต่นโยบายต่างๆ ที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานก็มีความสำคัญเช่นกัน

8.1 การจ้างงานสิ่งที่มีความสำคัญต่อนโยบายการจ้างงานขององค์การ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์คือการมุ่งเน้นในการค้นหาและว่าจ้างบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์องค์การต้องการบุคคลที่มีประสบการณ์และภูมิหลังที่มีความหลากหลายเพราะการจ้างคนที่มีประสบการณ์หรือภูมิหลังที่หลากหลายเข้ามาในองค์การมันจะทำให้้องค์การมีคนที่มีหลากหลายและมีมุมมองการคิดที่แตกต่างซึ่งสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมได้

8.2 การพัฒนาบุคคลในองค์กรนวัตกรรมไม่เพียงแต่จะมีการจ้างบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์แล้วจะต้องมีการพัฒนาบุคคลภายในองค์กรให้มีความสามารถเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการขององค์กรนั่นคือการพัฒนาเพื่อเพิ่มให้มีความคิดสร้างสรรค์เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาคือ

8.2.1 การหมุนเวียนตำแหน่งงานไปตามแผนกหรือฝ่ายต่างๆขององค์กร

8.2.2 การจัดรูปแบบในการเลื่อนตำแหน่ง

8.2.3 การสร้างประสบการณ์ร่วมกันจะช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร

8.3 การรักษาความคงที่และการลดการลาออกของพนักงานองค์กรนวัตกรรมส่วนใหญ่จะมีอัตราการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับต่ำเนื่องจากการลาออกของพนักงานเป็นการสูญเสียทักษะความรู้และเครือข่ายข้อมูลขององค์กรไปด้วยดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามรักษาทักษะพื้นฐานขององค์กรเอาไว้ดังนั้นองค์กรจึงให้ความสำคัญขั้นต้นกับการจ้างงานพยายามค้นหาบุคคลที่ต้องการหรือแสดงออกว่ามีความต้องการเข้ามาทำงานในองค์กรจริง องค์กรนวัตกรรมชั้นนำหลายองค์กรมีแนวทางรักษาพนักงานไว้โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่น่าสนใจและมีทางเลือกที่หลากหลายให้กับพนักงานเช่นการสนับสนุนเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่และเพื่อนร่วมงานที่เก่งซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีเยี่ยมที่ไม่สามารถเปรียบเทียบได้กับองค์กรอื่นหรือแม้กระทั่งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ค้นหาสิ่งต่าง ๆ ในสิ่งที่พนักงานหวังหรือต้องการ องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ซึ่งเหมือนกับการให้ผลประโยชน์เกื้อกูลในการทำงานหรือแม้กระทั่งการใช้นโยบายหรือการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อนำมาแก้ปัญหาการลาออกของพนักงาน ซึ่งจะมีการเชื่อมโยงการจ่ายเงินเดือนกับความอาวุโสในการทำงานซึ่งพนักงานรุ่นใหม่จะยังไม่ได้รับเงินจำนวนนี้จนกว่าจะได้รับ การเลื่อนตำแหน่งซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยให้พนักงานอยู่กับองค์กร การสร้างความคงที่ของจำนวนบุคลากรจะช่วยส่งเสริมความได้เปรียบและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

9. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Method) สามารถพิจารณาผลการปฏิบัติงานได้ดังต่อไปนี้

9.1 รูปแบบการประเมินการประเมินแบบดั้งเดิมนั้นมองถึงสิ่งที่บุคคลทำแล้วตีตราผลการปฏิบัติงานในอดีตว่าคนนั้นเป็นผู้ปฏิบัติงานได้ดีปานกลางหรือต่ำกว่ามาตรฐานคนที่ถูกระบุว่าปฏิบัติงานจะสามารถคาดหวังได้ว่าจะได้รับการเลื่อนขั้นและอยู่ในองค์กรระยะยาว ส่วนคนที่ทำงานได้ดีกว่ามาตรฐานก็สามารถคาดหวังได้ว่าจะถูกให้ออกหากไม่ปรับปรุงผลการ

ปฏิบัติงานแต่ในบางองค์การอย่าง Eastman Chemical นั้นจะไม่ตีตราพนักงานว่าทำงานได้ระดับปานกลางเพราะจะทำให้พนักงานที่มีความสามารถสูงคิดว่างานของตนนั้นไม่ได้รับการยอมรับและคนเหล่านั้นจะหยุดทำงานสิ่งที่องค์การให้มี 3 อย่าง คือ หนึ่งการเรียกพนักงานเข้าพบ เพื่อให้พนักงานระบุนายการงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในปีที่ผ่านมาจากนั้นจะถามถึงสิ่งที่คาดหวังหรือเป้าหมายในอนาคตในปีถัดไปสุดท้ายจะพูดถึงความคาดหวังในอนาคตทั้งการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสต่าง ๆ สำหรับคนที่เก่งและมีศักยภาพสูงนั้นจะมีการพัฒนาสายอาชีพให้เห็นถึงเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนระบบการประเมินผลจึงควรออกแบบมาเพื่อไม่ให้ทำลายความหวังของพนักงานแต่จะต้องเป็นช่องทางที่ให้คุณคณมีโอกาสในการประสบความสำเร็จ

9.2 ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินองค์การทั่วไปผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือหัวหน้างานโดยไม่มีการปรึกษาคนอื่น ๆ แต่ในส่วนขององค์การนวัตกรรมนั้นจะใช้ระบบที่มีคนจำนวนมากมาร่วมกับประเมิน โดยเป็นทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก

9.3 การประเมินตนเองที่ Eastman Chemical นั้นจะใช้การประเมินผลรูปแบบร่วมด้วยคือการประเมินตนเองโดยใช้เวลา 1 สัปดาห์เป็นช่วงเวลาสำหรับการประเมินตนเอง โดยจากตัวอย่างของผู้จัดการนั้นจะต้องประเมินตนเองถึงจุดแข็งจุดอ่อนมีการบริหารจัดการบุคคลอย่างไรวิธีการในการทำงานเป็นอย่างไรรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วยระบบการประเมินตนเองนี้จะช่วยให้ผู้จัดการนั้นคิดได้ว่าจะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการอย่างไร

9.4 เกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการประเมินโดยทั่วไปแล้วองค์การมักจะใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานจากการบรรลุความสำเร็จของโครงการหรือการสร้างกำไรได้ตามเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานแต่อย่างที Consumer Co นั้นจะไม่ได้มองเพียงแค่ผลงานเพียงอย่างเดียวแต่จะพิจารณาถึงการได้มาของสิ่งเหล่านั้นว่าสามารถได้มาอย่างไรการที่สามารถช่วยพัฒนาพนักงานได้ดังนั้นแล้วจึงไม่มีการตั้งเกณฑ์กำหนดไว้แน่นอน

9.5 ความใกล้ชิดของหัวหน้างานและผู้ถูกประเมินโดยทั่วไปแล้วองค์การนวัตกรรมส่วนมากจะมีความใกล้ชิดเชื่อมโยงและการสื่อสารกันมากระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องโดยการสื่อสารนั้นจะเป็นไปในลักษณะแนวราบระบบการจับบุคคลสามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถของบุคลากรในองค์การด้วยการว่าจ้างคนที่มีความคิดสร้างสรรค์มีประสบการณ์ความสามารถและทักษะที่แตกต่างหลากหลายในสายอาชีพซึ่งความหลากหลายนี้จะช่วยให้เกิดความแตกต่างหลากหลายในมุมมองและส่งผลที่ดีต่อนวัตกรรมในขณะเดียวกันองค์การก็ต้องมีการรักษาคนเก่งที่มีความสามารถเอาไว้คนเก่งจะเป็นผู้มีความรู้และเป็นผู้ที่มีเครือข่ายในการสร้างนวัตกรรมมากดังนั้นแล้วการรักษาคนเก่งไว้กับองค์การจะเป็นแนวทางในการรักษาทักษะองค์

ความรู้และเครือข่ายในการสร้างนวัตกรรมไว้กับองค์กรด้วยฝ่ายบุคคลจะต้องพยายามลดอัตราการลาออกให้เหลือน้อยที่สุดและในขณะเดียวกันก็ต้องมีระบบการประเมินที่ชัดเจนและยุติธรรมด้วย

10. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นเสมือนกับกฎเกณฑ์ที่บังคับระดับ

นวัตกรรมในองค์กรดังนั้นองค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม กล่าวคือถ้าสิ่งวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ๆ ไม่มีการทำโทษต่อความล้มเหลวหรือผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมพยายามปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้จัดการให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมโดยให้เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและต้องสร้างให้พนักงานเห็นความสำคัญของนวัตกรรมด้วย Hay Insight Selection โดยบริษัท Hay

Quinn (1991, pp. 17-28) ได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ไว้ดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์องค์กรและบรรยากาศการทำงานนวัตกรรมจะเกิดขึ้นในองค์กรได้นั้นผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นคุณค่าความสำคัญของนวัตกรรมและมีการบริหารด้วยระบบค่านิยมและมีบรรยากาศที่มีการสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรมรวมทั้งมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจนมีความเป็นไปได้จริงตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ 2) การปรับตัวเข้าหาตลาดในการสร้างนวัตกรรมจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางการตลาดโดยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) โดยพยายามมองหาความต้องการและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างรวดเร็ว 3) โครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็กกะทัดรัดและแบนราบองค์กรนวัตกรรมควรมีโครงสร้างองค์กรแบนราบและมีทีมงานโครงการ (Team Project) ที่มีขนาดเล็กประมาณ 6-7 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอสำหรับความหลากหลายของทักษะและมีความเหมาะสมกับการสร้างความผูกพันและการสื่อสารภายในทีมงานลักษณะโครงสร้างองค์กรเช่นนี้จะช่วยให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงานซึ่งแตกต่างกับองค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีความล่าช้าในกระบวนการทำงาน 4) แนวทางดำเนินการหลายรูปแบบ เนื่องจากนวัตกรรมเป็นเรื่องที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อุบัติเหตุและความล้มเหลวสามารถเกิดขึ้นได้เสมอดังนั้นองค์กรต้องมีแนวทางดำเนินงานที่มีความหลากหลายโดยใช้วิธีการพัฒนาแบบคู่ขนานหรือการมีทางเลือกสำหรับการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งชนิดหรือโครงการหลายแนวทาง รวมทั้งองค์กรต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดีและทันสมัยเพราะข้อมูลข่าวสารจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเพื่อช่วยป้องกันความผิดพลาดและเป็นการจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมคิดค้น 5) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็วขององค์กรควรมีการดำเนินการพัฒนาอย่างรวดเร็วเมื่อมีต้นแบบ (Prototype) ของสินค้าหรือนวัตกรรมแล้วการทำเช่นนี้จะช่วยในการตัดสินใจได้ง่ายขึ้นและเป็นการลดความเสี่ยงในการเลือกโดยการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดและควรดำเนินการแบบคู่ขนาน

กันไปจะช่วยลดต้นทุนและเวลาในการพัฒนา 6) การเรียนรู้โดยถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันองค์กรต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยอาจเป็นการเรียนรู้และการสำรวจแนวคิดในลักษณะข้ามสายงานภายในองค์กรหรือการแลกเปลี่ยนความรู้จากภายนอกองค์กรที่หลากหลายเช่นลูกค้าคู่ค้าซัพพลายเออร์และมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งความรู้ที่ได้มาจะเป็นวัตถุดิบหรือเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรม 7) ทีมงานเฉพาะกิจจะทำให้เกิดความรวดเร็วในการอนุมัติหรือสั่งการและทำให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจตัดสินใจคิดว่าทดลองสิ่งใหม่ๆ มีการสื่อสารที่เปิดกว้างมีความเชื่อมั่นในการทำงานและมีระดับความเป็นเอกลักษณ์ของทีมงานสูง

Higgins (1995, pp. 106-342) เสนอว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ของการนวัตกรรมต้องมีจุดมุ่งหมายนโยบายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอนและมีการถ่ายทอดไปสู่ฝ่ายงานต่างๆ ด้วยซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญต่อความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เป็นการใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือฝ่ายงานซึ่งองค์การนวัตกรรมจะต้องมีองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ที่สำคัญดังนี้

1.1 มีข้อความและกลยุทธ์การทำงานสำหรับนวัตกรรมองค์กรต้องสร้างความชัดเจนของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมในระดับองค์กรหน่วยธุรกิจและฝ่ายงานกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมจะต้องถูกประกาศและนำไปปฏิบัติจริงเป็นการแสดงถึงความเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมในระดับต่างๆ ขององค์กรและถือเป็นการสร้างพันธสัญญาในการสร้างนวัตกรรมของทุกภาคส่วนในองค์กร

1.2 มีการส่งเสริมสร้างนวัตกรรมโดยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดซึ่งจะต้องมีความสามารถและเป้าหมายที่สอดคล้องกันมีการศึกษาความเป็นไปได้ของความคิดด้านผลิตภัณฑ์มีความเข้าใจแนวโน้มของความต้องการของตลาดและลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้

1.3 มีกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับผู้จัดการในการสร้างนวัตกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม โดยจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์พันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมตามลำดับแล้วมีการถ่ายทอดลงมาถึงระดับบุคคลและต้องทำให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล โดยควรเริ่มต้นจากระดับผู้จัดการก่อน

1.4 มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นทุกๆ ปีครั้งถึงสองปี โดยใช้วิธีการทางด้านผลิตภัณฑ์กระบวนการการตลาดและการบริหารจัดการ

1.5 มีการนำความคิดใหม่ๆที่ได้ประเมินไว้มาสร้างให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการนำผลที่ได้จากการวิจัยและพัฒนามาทำให้ประสบความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งเป็นสิ่งมุ่งเน้นของวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ

1.6 มีการใช้กลยุทธ์ความเร็ว (Speed Strategy) และความสามารถที่เป็นจุดแข็งของผู้ปฏิบัติงานในการสร้างนวัตกรรม

1.7 มีการกำหนดช่วงเวลาและวิธีการตอบสนองหรือชักจูงลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่และมีการลดต้นทุนโดยการปรับปรุงกระบวนการจัดการการปฏิบัติงานและทำให้เกิดนวัตกรรมด้านการตลาด

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) การพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้ส่งเสริมต่อการเป็นองค์การนวัตกรรมจะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 5 ประการคือการออกแบบงานการกระจายอำนาจในการทำงานการทำงานเป็นทีมผู้จัดการจะต้องขยายการควบคุมและการให้มีส่วนร่วมในการทำงานลักษณะโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การนวัตกรรมมีดังต่อไปนี้

2.1 มีการพัฒนาโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักรกลให้เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้ประกอบการการริเริ่มออกแบบกระบวนการนวัตกรรมการตลาดและการจัดการองค์การจะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างโดยการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษศูนย์กำไร (Profit Centers) ฝายงานหรือการแยกบริษัทออกมาเพื่อส่งเสริมกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการโดยจะการใช้วิธีการต่างๆเช่นการมอบให้อำนาจแก่พนักงานการอนุญาตให้พนักงานมีพฤติกรรมเสมือนเป็นผู้ประกอบการจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการการจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจในการคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมและการแบ่งโครงสร้างองค์การเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่นมีอิสระในการบริหารจัดการและความสามารถในการตอบสนอง

2.2 ลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและเปิดโอกาสให้ลูกค้าและซัพพลายเออร์ได้เข้าร่วมในทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ทีมงานออกแบบกระบวนการทีมงานนวัตกรรมการตลาดและการจัดการการทำงานแบบทีมข้ามสายงานจะทำให้เกิดความหลากหลายทางด้านแนวคิดความรู้และสามารถเนื่องจากการทำงานลักษณะนี้จะมีสมาชิกทีมงานที่มาจากฝายงานหรือมีหน้าที่แตกต่างกันซึ่งอาจจะประกอบไปด้วยผู้ที่ทำหน้าที่ในด้านเทคนิคการออกแบบการตลาดการปฏิบัติการและการเงินซึ่งทั้งหมดนี้จะร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

2.3 มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่การออกแบบกระบวนการนวัตกรรมการตลาดและการจัดการการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ถือเป็นการริเริ่มการสร้างความสำเร็จในการคิดค้นนวัตกรรม

2.4 มีการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ระหว่างศูนย์กลางหรือทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์กระบวนการการตลาดและการจัดการในทุกภาคส่วนขององค์การปัจจัยที่มีความสำคัญในการร่วมมือกันในกระบวนการนวัตกรรมคือการสื่อสารแบบเปิดของผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาความคิดและพนักงานทั่วทั้งองค์การ

2.5 มีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นมีความสามารถในการปรับตัวและฉกฉวยโอกาสการปรับโครงสร้างองค์การโดยการก่อตั้งหรือแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นหน่วยงานขนาดเล็กเพื่อให้สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองและทำให้มีอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ

2.6 มีพันธมิตรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์กระบวนการการตลาดและการจัดการกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเป็นการร่วมมือระหว่างสององค์การโดยทั่วไปจะอยู่ในรูปแบบการร่วมลงทุน (Joint Venture) และการร่วมเป็นพันธมิตรแบบใหม่พันธมิตรกลยุทธ์การเปลี่ยนรูป (Transnational Strategic Alliance: TSA) ซึ่งเป็นลักษณะของการแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถซึ่งมันเป็นวิธีที่ดีในการกระจายต้นทุนและความเสี่ยงได้ดีกว่าการเป็นพันธมิตรแบบร่วมลงทุนซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ

2.7 มีโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ออกแบบกระบวนการนวัตกรรมการตลาดและนวัตกรรมจัดการองค์การควรมีการออกแบบพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์การเช่นการปรับโครงสร้างหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาให้สามารถทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

3. ระบบ (Systems) คุณลักษณะของระบบต่างๆขององค์การนวัตกรรมมีดังนี้

3.1 มีระบบการให้รางวัลกับนวัตกรรมซึ่งหมายถึงการให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์การให้การยอมรับและเกียรติแก่นวัตกรรมให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและการเลื่อนขั้นตำแหน่งเพื่อทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์การระบบการให้รางวัลสำหรับนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับพนักงาน 2 กลุ่ม คือ

3.1.1 การให้รางวัลสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเช่นนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์วิศวกรเป็นต้นผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมต้องการรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัว

เงินแต่การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินจะสร้างแรงจูงใจในระยะสั้นเท่านั้นดังนั้นองค์กรต้องความสำคัญกับการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่นความท้าทายในงานโอกาสและความเป็นอิสระในการสร้างนวัตกรรมซึ่งมันจะส่งผลกระทบยาวในการสร้างแรงจูงใจของนวัตกรรม

3.1.2 การให้รางวัลสำหรับพนักงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ส่วนใหญ่มักจะให้รางวัลที่เป็นตัวเงินเช่นการจ่ายเงินเดือนการให้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินสำหรับบางองค์กรที่มีการจัดตั้งโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion Program)

3.2 มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรมเช่นการประกาศยกย่องหรือการให้รางวัลเกียรติยศแก่นักคิดที่การทุ่มเทให้กับการสร้างสรรค่นวัตกรรมมาเป็นระยะเวลายาวนานการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จจะเป็นการแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมและนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร

3.3 มีระบบข้อมูลข่าวสารการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Information Systems: IMIS) คือระบบที่ใช้สำหรับตรวจสอบสภาพแวดล้อมสถานการณ์ทางการตลาดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการดำเนินการขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมและคู่แข่งระบบนี้ช่วยให้พนักงานในองค์กรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันด้วยซึ่งระบบนี้จะครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรและจะอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เข้ากับธรรมชาติของพนักงานในองค์กรระบบนี้มีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมและความต้องการทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมนอกจากนี้องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการดำเนินการด้านนวัตกรรมของคู่แข่ง

3.4 มีระบบการประเมินความคิดสำหรับนวัตกรรมองค์กรต้องการระบบสำหรับการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพราะจะเป็นแนวทางสำหรับความคิดให้เคลื่อนไปตามลำดับขั้นตอนขององค์กรองค์กรนวัตกรรมจำนวนมากจะมีจุดขั้นตอนการคัดกรองความคิดเพื่อการสนับสนุนด้านทรัพยากรและเงินทุนเช่นระบบการคัดแยกความคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมซึ่งเกิดจากการประเมินค่าและการวิเคราะห์บนพื้นฐานทางการเงิน

3.5 มีระบบที่นำผลจากห้องทดลองมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดและระบบสำหรับดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรมองค์กรจะต้องพยายามเรียนรู้ว่าต้องทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้ความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในห้องทดลองถูกพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จทางการตลาดซึ่งสิ่งนี้จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรกับความสามารถทางด้านความคิดเชิงพาณิชย์

3.6 มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการความสำคัญของการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กรองค์กรจะต้องส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร

3.7 มีโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพสำหรับนวัตกรรมซึ่งจะเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม

4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) รูปแบบการบริหารจัดการถือเป็นหน้าที่ของผู้หน้าที่ต้องมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรมนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรนวัตกรรมมีดังนี้

4.1 การสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ (Strategic Intent) วิสัยทัศน์เป็นประโยคที่แสดงถึงแนวทางขององค์กรและเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามผู้นำจะต้องมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงานซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญของผู้นำเพื่อทำให้พนักงานมีพันธสัญญากับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร

4.2 การอนุญาตให้บุคลากรทำผิดพลาดได้ผู้นำจะต้องอดทนและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรมเพราะไม่มีนวัตกรรมคนใดที่จะประสบความสำเร็จโดยที่ไม่เคยผิดพลาดมาก่อนผู้นำจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

4.3 การใช้เวลาในการตัดสินใจคิดใหม่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องรู้จักการรอคอยดังนั้นจึงอย่าเพิ่งด่วนตัดสินใจว่าความคิดนั้นถูกหรือผิดควรให้เวลากับพนักงานในการริเริ่มดำเนินการต่อไป

4.4 การมอบอำนาจและกระจายอำนาจ หน้าที่ให้กับบุคคลในการสร้างนวัตกรรมการมอบอำนาจให้แก่พนักงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กรการเปิดโอกาสให้พนักงานหรือทีมงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงานโดยตรงจะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

4.5 การใช้รูปแบบการจัดการแก้ไขปัญหาผู้นำในองค์กรนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการทำงานผู้นำจะต้อง

พิจารณาหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วรีบแก้ไขโดยผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานที่
ทำผิดพลาดหรือล้มเหลว

4.6 มีการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leadership) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปมีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิด
สร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยส่งเสริมกิจกรรมการติดต่อถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกันในการสร้างนวัตกรรม
จะต้องมีการปรับปรุงและรักษาปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานการถ่ายทอดเป้าหมายการ
เชื่อเชิญให้พนักงานมีส่วนร่วมและต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้องดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์
ความมั่นใจในตัวเองมีความกล้าหาญที่จะทำทลายความสำเร็จมีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่น
(Charisma) และผู้สร้างบรรทัดฐาน (Norm) ในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้องค์การประสบ
ผลสำเร็จ

4.7 การใช้วิธีการพิเศษสำหรับการจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรม Rosenbaum (อ้างถึงใน Higgins, 1995: 256) ได้นำเสนอวิธีการในการจัดการกับบุคลากรที่มีความคิด
สร้างสรรค์ของผู้นำไว้ดังนี้

4.7.1 การสอนงาน (Coaching) ซึ่งในการสอนงานนั้นผู้นำจะ
ต้องสร้างความสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การเอกลักษณ์ของบุคคลและการ
แก้ปัญหาด้านผลการปฏิบัติงาน

4.7.2 การปกป้องพนักงานด้วยการไม่เข้าไปแทรกแซงและเฝ้า
ระวังไม่ให้ผู้นำคนอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเข้าไปแทรกเพราะจะทำให้ความพยายามหรือ
แนวทางการทำงานของพนักงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายเดิม

4.7.3 การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงานอย่างเหมาะสม

4.7.4 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อการเพิ่มผลิตภาพ

4.7.5 ส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง (Self-
Management) โดยการแบ่งปันข้อมูลการกระจายภาระงานที่มีความสำคัญและส่งเสริมการสื่อสารกับ
ผู้บังคับบัญชา (Upward Communication)

4.7.6 การให้รางวัลและการยอมรับ

5. พนักงาน (Staff) คนเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆจนทำให้องค์การประสบ
ผลสำเร็จดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์การนวัตกรรมลักษณะ
ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนวัตกรรมมีดังนี้

5.1 บุคลากรขององค์การนวัตกรรมจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าบุคลากรในองค์การรูปแบบอื่นๆ ดังนั้นองค์การจึงต้องให้การดูแลบุคลากรที่สำคัญเหล่านี้ โดยการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น

5.2 สรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการคิดและการแข่งขัน

5.3 มีผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรม (Innovation and Idea Champion) คือพนักงานต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อดทนกระตือรือร้นมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีทักษะในการวิเคราะห์มีความสามารถในการโน้มน้าวการขายการสร้างแรงจูงใจมีความฉลาดหลักแหลมและเป็นผู้ที่เผชิญหน้ากับอุปสรรคต่างๆ ในองค์การเพื่อพัฒนาความคิดแล้วนำออกสู่ตลาดผู้สร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรมจะต้องเป็นผู้มีอำนาจในการผลักดันความคิดไปทั่วทั้งองค์การซึ่งองค์การควรมีบุคคลที่ทำให้ที่ผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรมและผู้สนับสนุน (Sponsor) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในการจัดลำดับความสำคัญของความคิดให้ความช่วยเหลือด้านงบประมาณและการนำความคิดไปปฏิบัติรวมทั้งมีผู้วางแผนนโยบาย (Orchestrator) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมรวมทั้งเป็นผู้อนุมัติเงินทุนสร้างแรงจูงใจและปกป้องพนักงาน

5.4 ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์องค์การนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมซึ่งจะมุ่งเน้นการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving: CPS)

5.5 การใช้กระบวนการที่สร้างสรรค์การนาเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการกระตุ้นและพัฒนาความคิดด้านนวัตกรรมการใช้เทคนิคที่หลากหลายในการสร้างความคิดสร้างสรรค์เช่นการระดมสมอง (Brainstorming) แผนที่ความคิด (Mind Mapping) การใช้กระดานเล่าเรื่อง (Storyboarding)

5.6 ส่งเสริมและให้เวลาแก่พนักงานในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงานพนักงานต้องการเวลาในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงานที่ผ่านมามากน้อยครั้ง การสะท้อนความคิดจะช่วยเพิ่มระดับการหยั่งรู้และความคิดสร้างสรรค์

5.7 การสนับสนุนทางกายภาพสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและการคิดสร้างสรรค์สิ่งแวคล้อมในการทำงานจะช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมการออกแบบและตกแต่งสถานที่ทำงานให้ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดกันและสนับสนุนกิจกรรมนวัตกรรมต่างๆ

6. ค่านิยมร่วม (Shared Values) วัฒนธรรมองค์การไม่เพียงแต่ช่วยส่งเสริมให้คนในองค์การเกิดการมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับนวัตกรรมแต่ยังสามารถชักชวนไม่ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การได้อีกด้วยดังนั้นทักษะในการจัดการนวัตกรรมจึงมีความสำคัญขององค์การจะต้องพยายามค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรมและพยายามสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การวัฒนธรรมขององค์การนวัตกรรมมีลักษณะดังนี้

6.1 การให้ความสำคัญการยอมรับหรือเคารพพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมการมีวัฒนธรรมเช่นนี้จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม

6.2 ส่งเสริมความคิดใหม่และกล้าเสี่ยงองค์การนวัตกรรมจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงและคิดใหม่ค่านิยมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงคือให้อิสระในการทดลองและการโต้แย้งทางด้านความคิดยอมรับความผิดพลาดและล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยไม่มีการลงโทษทำทาบกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีทัศนคติที่คิดต่อการเปลี่ยนแปลงมีความคาดหวังให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในงานและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและไม่มุ่งเน้นระยะสั้น

6.3 มีค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผยองค์การนวัตกรรมจะต้องมีค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผยคือมีการสื่อสารแบบเปิดเผยและมีการแบ่งปันข้อมูลเป็นผู้ฟังที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีการจัดการที่เปิดเผยและสามารถเข้าถึงได้ (Open Door Policy) มีการตรวจสอบและการเปิดกว้างทางความคิดเปิดเผยความคิดของพนักงานออกสู่ภายนอกองค์การสนับสนุนให้พนักงานหมุนเวียนหน้าที่หรือหน่วยงานส่งเสริมการคิดทางขวาง (Lateral Thinking) ยอมรับความคิดของลูกค้ำมีความคาดหวังและยอมรับความขัดแย้ง

6.4 การสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรมจะต้องทำให้พนักงานเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำได้ซึ่งองค์การสามารถปลูกฝังค่านิยมได้หลายวิธีเช่นการเล่าเรื่องราวประวัติศาสตร์หรือวีรบุรุษขององค์การการใช้ข้อความวิสัยทัศน์พันธกิจค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม

6.5 การจัดการวัฒนธรรมองค์การให้ส่งเสริมนวัตกรรมซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีได้แก่การจัดการวัฒนธรรมระดับบรรทัดฐาน (Normative) การลดระดับชั้นการบริหาร การเพิ่มคุณค่างานการกำหนดเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจนการสร้าง ความเชื่อมั่นในการจัดการ มีสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นทีมงานและมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง

6.6 มีค่านิยมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การนวัตกรรมจะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสและมีความสามารถในการจัดการในสภาวะการณ์ที่ซับซ้อน โดยการนำเอาความคิดใหม่มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการใหม่

6.7 ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์กระบวนการการตลาดและการจัดการรวมทั้งต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นด้วย

7. ทักษะ (Skills) องค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรมก็จะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพซึ่งคุณลักษณะด้านทักษะขององค์กรนวัตกรรมมีดังนี้

7.1 มีการสร้างโอกาสใหม่แบบเชิงรุกและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องตรวจสอบสิ่งแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อค้นหาโอกาสใหม่ ๆ และระบุปัญหาเพื่อนำมาพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม

7.2 มีการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่และพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการตลาดและการจัดการอย่างต่อเนื่อง

7.3 มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการคิดค้นนวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อนองค์กรนวัตกรรมจะต้องมีทักษะที่สำคัญ 2 อย่าง คือ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อน

7.4 การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้การระบุนความรู้การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและการดึงความรู้จากบุคคลจัดการความรู้จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรนวัตกรรมซึ่งการจัดการความรู้หมายถึงการระบุนทรัพยากรความรู้การสร้างความรู้ใหม่และการกระจายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรและการดึงเอาความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

7.5 การสร้างการเรียนรู้ขององค์กรและการเรียนรู้จากประสบการณ์องค์กรนวัตกรรมจะต้องมีพันธะสัญญากับการสร้างการเรียนรู้ขององค์กรและต้องพัฒนาองค์กรให้มีรูปแบบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นการสร้างองค์กรให้มีความสามารถในการรับการเปลี่ยนรูปการคิดแปลงความรู้การมีพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาเป็นความรู้ใหม่และการหยั่งรู้

7.6 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายโดยองค์การจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม (Strategic Fit Model) กับจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสอุปสรรคและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งตัวแบบนี้จะต้องเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่จึงจะทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ

7.7 มีการให้งบประมาณในการวิจัยและพัฒนาอย่างเพียงพอ

Adair (1996, pp. 195-230) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์การที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมเนื่องจากผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การและมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์การ 2) บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศในองค์การที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ปัจจัยคือการกระตุ้นซึ่งกันและกัน (Mutual Stimulation) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) องค์การที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและทำงานเป็นทีมจะต้องกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมมีการแบ่งปันข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่พนักงานรวมทั้งการเตรียมพร้อมในการจัดสรรให้ทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการศึกษาและการฝึกอบรมมีการสื่อสารภายในองค์การซึ่งเน้นการสื่อสารโดยการพูดคุยมากกว่าการใช้ลายลักษณ์อักษรและจะให้การเคารพกันระหว่างเพื่อนร่วมงานนวัตกรรมต้องการทีมงานที่มีการสื่อสารในแนวขวาง (Lateral Communication) ที่ดีเยี่ยมและมีความยืดหยุ่นของโครงสร้าง 3) การยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยงขององค์การต้องทำให้พนักงานรับรู้ว่าการผิดพลาดหรือล้มเหลวเป็นเรื่องที่สามารถเกิดขึ้นได้เสมอในการสร้างนวัตกรรมและไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัวความผิดพลาดหรือล้มเหลวจะกลายเป็นบทเรียนที่มีประโยชน์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานองค์การและหัวหน้าต้องยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวจากการสร้างนวัตกรรมได้และจะไม่มีการทำโทษสำหรับความผิดพลาดหรือล้มเหลวนั้นแต่พนักงานก็สามารถระมัดระวังความผิดพลาดและล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นได้โดยการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก่อนการลงมือสร้างสรรค์นวัตกรรม 4) การสื่อสารในระดับเดียวกันความเป็นอิสระของการไหลเวียนข้อมูลทำให้ผู้จัดการค้นพบความคิดใหม่การรวบรวมข้อมูลและสนับสนุนให้เป็นนวัตกรรมซึ่งเกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ใกล้ชิดและความถี่ระหว่างหน่วยงานควรเน้นที่การสื่อสารในแนวขวางเช่นเดียวกับการสื่อสารแนวตั้งที่เป็นการจัดเตรียมทรัพยากรและข้อมูล 5) โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organism) จะมีความยืดหยุ่นและจะส่งผลต่อบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากกว่าโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanism) ที่มีการควบคุมเข้มงวดความยืดหยุ่นเป็นกุญแจสำคัญต่อองค์การอย่างแท้จริงไม่ว่าจะเป็นความยืดหยุ่นของบุคคลทีมงานหรือองค์การและสามารถช่วยในการเผชิญหน้าหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

ได้สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการสื่อสารจึงจำเป็นต้องลดอุปสรรคระหว่างพนักงานที่แตกต่างกันน้อยลง ด้วยการให้มีช่องการสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่างผู้วิจัยกับพนักงานฝ่ายผลิตผู้วิจัยกับพนักงานการตลาดและผู้วิจัยกับลูกค้าในองค์กรที่ยืดหยุ่นและเปิดนั้นมีการปรับตัวให้เข้ากับการพัฒนาแบบใหม่และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วซึ่งทำให้มีแนวโน้มให้เกิดการเรียนรู้และความอยากรู้อยากเห็น 6) การมีมุมมองในระยะยาวการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่เป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นได้อย่างทันทีทันใดเพราะจะต้องมีการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ก่อนที่จะเกิดเป็นนวัตกรรมขึ้นมาดังนั้นองค์กรต้องมีความมุ่งมั่นในการสนับสนุนทางการเงินแก่การวิจัยและการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อให้ได้เป็นนวัตกรรมที่สร้างผลกำไรและความสำเร็จให้กับองค์กรในอนาคต

Christiansen (2000, pp. 40-181) ได้กล่าวถึงการจัดการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการจะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรนวัตกรรมโดยได้ระบุองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมว่าประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) วิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรว่าจะพัฒนาไปอย่างไรจะบอกถึงแนวทางการตลาดเทคโนโลยีและบทบาทขององค์กรในอนาคตดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้จึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุกระดับดังนั้นองค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาวซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการในองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับการสร้างนวัตกรรมกลยุทธ์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) ซึ่งได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategy) และระดับหน้าที่รับผิดชอบในกลยุทธ์ (Responsibility for Strategy)

2. ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการความสามารถที่จะทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กรหรือบุคลากรภายในองค์กรที่มีอยู่ นั่นว่าสนับสนุนเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบันหรือในอนาคตหรือไม่ซึ่งระบบนี้จะทำให้ทราบถึงช่องว่างหรือระยะห่างของความสามารถที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันกับเป้าหมายที่องค์กรอยากจะเป็นในอนาคตระบบนี้จะกำหนดและตัดสินใจว่าองค์กรควรจะสร้างและพัฒนาความสามารถและทักษะอะไรที่จะส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการในการสนับสนุนนวัตกรรมนั้นระบบการจัดการความสามารถจะต้องสนับสนุนเกี่ยวกับ

ข้อมูลข่าวสาร (Information) และกิจกรรมต่างๆที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรมรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวนวัตกรรมภายในองค์กรเช่นการลงทุนเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างหรือเพิ่มทักษะในการสร้างนวัตกรรมการสร้างห้องค้นคว้าเพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้ของพนักงาน

3. เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมนั้นต้องระบุไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกระดับคือระดับขององค์กรระดับหน่วยธุรกิจระดับทีมงานและระดับบุคคลแต่ทั้งนี้เป้าหมายในทุกระดับต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันการตั้งเป้าหมายที่คิดสร้างขึ้นมาจากการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาผลการปฏิบัติงานของคู่แข่งการกำหนดจากความต้องการของลูกค้าและจากวิสัยทัศน์ภายในขององค์กร โดยเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องสามารถวัดได้ซึ่งอาจวัดจากมิติทางด้านเทคโนโลยีด้านความรู้ด้านการยอมรับของตลาดและอาจเพิ่มเติมมุมมองทางการเงินเข้าไปด้วยสิ่งสำคัญในการกำหนดเป้าหมายทางด้านนวัตกรรมที่ควรคำนึงถึงคือทำให้ความสำคัญกับลูกค้าด้วย

4. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) โครงสร้างองค์กรสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่แตกต่างหลากหลายของความสามารถทางด้านนวัตกรรมขององค์กรได้ผลกระทบพื้นฐานได้แก่การทำงานของพนักงานการให้ความสนใจของพนักงานและการสื่อสารในองค์กร โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งชั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) แบบดั้งเดิมนั้นจะแบ่งตามหน้าที่การทำงาน (Functional Organization) โดยที่พนักงานที่ทำงานในฝ่ายใดก็จะรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังหัวหน้าฝ่ายงานของตนส่วนหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายนั้นก็จะรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังผู้จัดการทั่วไปตั้งนั้นแล้วผู้จัดการทั่วไปจึงเป็นบุคคลเดียวที่ทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional) ซึ่งโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่การทำงานนี้ก็ยังคงมีอยู่ทั้งในองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ทั้งนี้โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งชั้นสายการบังคับบัญชานี้นอกจากจะแบ่งตามหน้าที่การทำงาน (Function) แล้วยังสามารถแบ่งตามผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบหรือผลิตภัณฑ์ (Product Line) และการแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geography) เช่นสถานที่หรือประเทศที่ตั้งของโรงงานหรือองค์กรต่อมามีการแบ่งแบบเมตริกซ์ (Matrix) คือให้รายงานผลการทำงานไปยังหัวหน้างานตามหน้าที่และหัวหน้าผลิตภัณฑ์ด้วยการรวมทีมงานที่เน้นในเรื่องที่แตกต่างกันเข้าไว้เช่นทีมเน้นผลิตภัณฑ์ที่เน้นลูกค้าที่พัฒนาเป็นต้นได้รับการยอมรับและถูกเรียกว่าองค์กรที่มีการทำงานแบบโครงการ (Project-based Organization) ซึ่งจะไวต่อการเปลี่ยนแปลงมีความยืดหยุ่นและมีความเป็นนวัตกรรมได้มากกว่าโครงสร้างองค์กรแบบอื่น ส่วนโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบนั้น (Flat Organization) มีความยืดหยุ่นและมีนวัตกรรมมากกว่าองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามาก โครงสร้างนี้ทำให้หัวหน้างานมีช่องว่างการบังคับบัญชาพนักงานสูงจำนวนพนักงานในการดูแลมากพนักงานจะมีอิสระในการทำงานเพราะหัวหน้างานจะไม่มีเวลามาดูพนักงานอย่างใกล้ชิดแต่

เช่นเดียวกันหัวหน้างานก็ไม่มีเวลาสนับสนุนการฝึกอบรมและการสอนงานพนักงานและก็ไม่มีเวลาในการทำงานและทำความคุ้นเคยกับลูกน้องด้วย โครงสร้างองค์การแบบแบนราบที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมจึงยังอาจจะเป็นสิ่งที่คลุมเครืออยู่นวัตกรรมมากมายอาจเกิดขึ้นจากการสูญเสียการควบคุมพนักงานในการทดลองมากกว่าแต่องค์กรยุคใหม่ได้ลดการจัดการระดับกลางลงทำให้ยากต่อการลงทุนในการฝึกอบรมและการพัฒนารายบุคคลอื่น ๆ ลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) องค์กรจำนวนมากได้นำเอาลักษณะการทำงานแบบนี้มาใช้ในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรเนื่องจากลักษณะการทำงานแบบนี้จะทำให้เกิดความหลากหลายของสมาชิกภายในทีมซึ่งมีความแตกต่างของมุมมองและความคิดและลักษณะการทำงานเช่นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

5. ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communications Systems and Information Management) 1) ระบบการสื่อสาร (Communications Systems) โครงสร้างการสื่อสารขององค์กรนั้นสามารถช่วยให้เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้โดยสามารถแบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 รูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 การสื่อสารภายในองค์กรแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (ก) การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) จะเน้นการสื่อสารไปยังหัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการเพื่อให้ได้มาเพื่อทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรมขององค์กรแต่เนื่องจากโครงการหนึ่งนั้นต้องได้รับทรัพยากรมาจากหลายหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการสรรหาทรัพยากรและ (ข) การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในระหว่างผู้สร้างนวัตกรรมหรือนวัตกรรม (Innovator) ด้วยกันเอง ซึ่งองค์กรควรสนับสนุนให้นวัตกรรมได้มีโอกาสสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความคิดในหมู่ผู้ที่เชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในหน่วยงานหรือแผนก ต่าง ๆ การสื่อสารลักษณะนี้จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารแบบเรียบง่ายการสื่อสารภายในองค์กรที่องค์กรควรจัดตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงานการสื่อสารเกี่ยวกับนวัตกรรมโดยประสานงานระหว่างฝ่ายเทคนิคกับฝ่ายการตลาดหรือระหว่างนวัตกรรมกับลูกค้าและควรมีการจัดตั้งหน่วยงานสำหรับรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรรวมทั้งเพื่อสนับสนุนทางด้านการประมาณในการจัดทำนวัตกรรมด้วย โครงสร้างการสื่อสารควรมีการสื่อสารในหลายช่องทางเพื่อเป็นการเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสารและเป็นลดการบิดเบือนข้อมูลและสร้างความรวดเร็วในการนำเสนอข้อคิดเห็นต่อลูกค้าเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง การสื่อสารภายนอกองค์กรเป็นลักษณะการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าตลาดและคู่ต่อสู้ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้นจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าการตลาดและเทคโนโลยีอย่าง

มาก โดยเฉพาะการสื่อสารกับลูกค้า นั่นถือเป็นการสื่อสารภายนอกองค์กรที่องค์การนวัตกรรม จะต้องให้ความสามารถเพราะการสื่อสารกับลูกค้าจะทำให้ได้รับข้อมูลที่จำเป็นและมีความสำคัญ ต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์การ

5.2 การจัดการข้อมูล (Information Management) ข้อมูลถือเป็นทรัพยากร ที่มีความสำคัญที่ใช้ในการตัดสินใจ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ดังนั้นองค์การจึงควร จะต้องมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีและสามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลให้กับหน่วยงานแผนก หรือบุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะ ข้อมูลที่มาจากลูกค้าองค์กรควรมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีเพื่อนำมาใช้พิจารณาในการตัดสินใจซึ่ง ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เราทราบและเข้าถึงความต้องการและความคิดเห็นของลูกค้าช่วยให้การ ตัดสินใจให้ถูกต้องและเที่ยงตรงมากกว่าการคาดการณเ้าเองส่วนข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี และการตลาดนั้นจะทำให้ทราบและเข้าใจถึงแนวโน้มของตลาดและเทคโนโลยีและทำให้เรา สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านการตลาดและเทคโนโลยีที่ถือเป็นปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมได้ การจัดเก็บข้อมูลควรเก็บมาจากแหล่งที่มาที่หลากหลายทุกหน่วยงานใน องค์การจะต้องทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาแพร่กระจายในองค์การเพื่อให้พนักงาน ทุกคนเข้าใจความคิดและต้องการของลูกค้ารวมทั้งแนวโน้มของตลาดและเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจในการคิดสร้างสรรค์ของนวัตกรรมในการสรรค์ สร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดซึ่งก็หมายถึงความสำเร็จของ นวัตกรรมและการเติบโตขององค์การ

6. วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) องค์การควรจัดให้มีระบบการ ตัดสินใจด้วยการให้มีการมีส่วนร่วมของหลายบุคคลอาจเป็นผู้จัดการหลายฝ่ายหรือพนักงานในทุก ระดับจะทำให้มีมุมมองที่กว้างขวางและแตกต่างที่จะช่วยให้การตัดสินใจนั้นมีประสิทธิภาพการใช้ ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้ แสดงความคิดเห็นและควรยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างทุกคนที่เข้าร่วมในการตัดสินใจต้อง คำนึงถึงเป้าหมายขององค์การในระยะยาว

7. สิ่งจูงใจ (Incentives) องค์การที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีรูปแบบ การให้รางวัลที่หลากหลายเพื่อจะได้ตอบสนองกับความต้องการที่แตกต่างกันของนวัตกรรม ซึ่งสามารถแบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 4 ชนิด ได้แก่ 1) รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Monetary Rewards) เช่นการ ขึ้นเงินเดือนและเงิน โบนัสซึ่งสามารถนำไปเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของ พนักงานในการนำรางวัลที่เป็นตัวเงินมาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีการ กำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลที่มีความชัดเจนเพื่อให้เกิดความยุติธรรมและเที่ยงตรงในการให้

รางวัลแต่ทั้งนี้การศึกษาพบว่า การให้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ระดับความคิดสร้างสรรค์ต่ำลง เพราะนักวิทยาศาสตร์จะกังวลอยู่กับรางวัลที่เป็นตัวเงิน และทำให้ความสนใจในงานของพวกเขาต่ำลง 2) สิ่งจูงใจทางอาชีพ (Career Incentives) คือการเลื่อนตำแหน่งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การสนับสนุนความสำเร็จของนวัตกรรม และเป็นการส่งสัญญาณให้พนักงานคนอื่น ๆ ได้เห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อพนักงานและองค์กร 3) รางวัลทางสังคม (Social Rewards) โดยการยกย่องนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมว่าเป็น “วีรบุรุษ (Hero)” สิ่งจูงใจทางสังคมจะทำให้บุคคลมีความพยายามและยืนหยัดทุ่มเทที่จะทำงานต่อไป ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่ยากและเสี่ยงต่อความล้มเหลว ซึ่งการยกย่องและนับถือนี้จะทำให้พนักงานนั้นมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง และมีความมั่นคงในที่ทำงาน และทำให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 4) รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสุขขั้นพื้นฐาน รางวัลภายในเป็นรางวัลที่จะสามารถทำให้บุคคลสามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรนวัตกรรมจึงพยายามที่จะจ้างพนักงานที่มีแรงจูงใจภายใน และจำกัดการใช้การจูงใจทางการเงิน เนื่องจากการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินจะเป็นการรบกวนแรงจูงใจภายในการทำงาน of พนักงาน

8. ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) ระบบการจัดการบุคคลส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคคล ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีนโยบายการจัดการบุคคลที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ดังนี้

8.1 การสรรหาและการจ้างงาน การมุ่งเน้นการค้นหาค้นหาและจ้างงานบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์ และภูมิหลังที่มีความหลากหลาย เพราะการจ้างบุคคลที่มีประสบการณ์หรือภูมิหลังจะทำให้องค์กรมีคนที่มีความหลากหลาย และมีมุมมองการคิดที่แตกต่าง ซึ่งสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมได้

8.2 การพัฒนาบุคลากร องค์กรนวัตกรรมจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเครื่องมือหรือวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรคือ

8.2.1 การหมุนเวียนตำแหน่งงานจะทำให้พนักงานได้พบกับความคิดและสถานการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดมุมมองในการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากเดิม และช่วยให้มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และช่วยพัฒนาให้ทีมงานมีความหลากหลายทางด้านมุมมองและแนวคิด ซึ่งจะส่งผลดีต่อการแก้ปัญหาและการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการสร้างนวัตกรรม

8.2.2 รูปแบบการเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นวิธีที่ส่งผลต่อการบริหารงานและนวัตกรรมขององค์กร จะเห็นได้ว่าบางองค์กรผู้บริหารหรือทีมงานระดับสูงจะเป็น

บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในสายงานเพียงไม่กี่สายงานซึ่งไม่มีความหลากหลายทางด้านมุมมองและแนวคิดผู้บริหารหรือที่ทีมงานระดับสูงควรจะประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลายทางด้านประสบการณ์การทำงานหรือมีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพที่แตกต่างกันเพราะในการแก้ปัญหาขององค์กรนั้นจะต้องใช้ความหลากหลายในมุมมองและแนวความคิด

8.2.3 การเรียนรู้ระหว่างการทำงานองค์กรนวัตกรรมให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในอาชีพเช่นการเปิดโอกาสให้พนักงานด้านเทคนิคที่ทำงานในโรงงานได้มีโอกาสได้พบกับลูกค้าเพราะการรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของลูกค้าจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้ที่จะใช้ทรัพยากรในโรงงาน เพื่อแก้ไขปัญหาซึ่งถือเป็นการเตรียมตัวที่ดีสำหรับการสร้างนวัตกรรมและเป็นแนวทางที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสินค้าใหม่

8.2.3 การรักษาและลดการลาออกการลาออกของพนักงานเป็นการสูญเสียทักษะความรู้และเครือข่ายข้อมูลขององค์กรดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามรักษาทักษะพื้นฐานขององค์กรเอาไว้ด้วยการสนับสนุนเทคโนโลยีสมัยใหม่และเพื่อนร่วมงานที่เก่ง ๆ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ค้นหาสิ่งต่าง ๆ ตามที่พนักงานคาดหวังหรือต้องการการให้ผลประโยชน์แก่บุคลากรในการทำงานและการใช้นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

8.2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรนวัตกรรมจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ การประเมินนั้นจะต้องไม่ตีตราพนักงานจากผลการปฏิบัติงานในอดีตและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมินและควรเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานกับคาดหวังในอนาคตทั้งการเลื่อนตำแหน่งและ โอกาสต่าง ๆ สำหรับคนที่เก่งและมีศักยภาพสูงนั้นจะมีการพัฒนาอาชีพให้เห็นถึงเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในการประเมินจะต้องหาวิธีการประเมิน โดยใช้ผู้ประเมินหลายคน เช่น วิธีการประเมินแบบ 360 องศา และในระดับผู้จัดการควรจะมีการประเมินตนเองเพื่อจะได้รับการพบจุดแข็งจุดอ่อนวิธีการในการทำงานและการบริหารจัดการบุคคลรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วยส่วนเกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการประเมินควรกำหนดเป้าหมายเป็นผลลัพธ์และกระบวนการทำงานและต้องมีการนำเรื่องของนวัตกรรมเข้าไปเป็นหนึ่งในเกณฑ์การพิจารณาด้วยสุดท้ายความใกล้ชิดกับผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินหัวหน้างานและพนักงานจะต้องมีการสื่อสารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดเพราะจะทำให้หัวหน้างานสามารถประเมินได้อย่างถูกต้องเนื่องจากรับรู้ถึงกระบวนการปัญหาในการทำงานและสามารถร่วมกันเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้โดยทั่วไปแล้วความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในองค์กรนวัตกรรมจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันมีการสื่อสารกันตลอดโดยการสื่อสารส่วนใหญ่จะเป็นไปในแนวตั้ง

9. วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนตัวบังคับระดับนวัตกรรมขององค์การดังนั้นแล้วองค์การจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมคือมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดกล้าเสี่ยงวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมพยายามปรับเปลี่ยนแนวความคิดของผู้จัดการให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมโดยให้เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและต้องทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของนวัตกรรมด้วย

Tidd et al. (2001, pp. 313-340) ได้ให้องค์ประกอบขององค์การแห่งนวัตกรรม ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ร่วมภาวะผู้นำและความตั้งใจที่จะมุ่งไปสู่นวัตกรรม (Shared Vision, Leadership and The Will to Innovate) เมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การใหม่ภาวะผู้นำถือเป็นบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์การรวมทั้งต้องกระจายและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์การ
2. โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) ลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมหรือสนับสนุนการเป็นองค์การนวัตกรรมนั้นจะไม่มีลักษณะโครงสร้างที่มีรูปแบบที่แน่นอนซึ่งขึ้นอยู่กับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์การเพราะลักษณะโครงสร้างรูปแบบต่าง ๆ ก็จะมีที่เหมาะสมกับแนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์การที่แตกต่างกัน องค์การต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย (Network) ซึ่งทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรต่าง ๆ การมีเครือข่ายภายนอกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพราะทำให้มีพลังอำนาจในการต่อรองเพิ่มมากขึ้น
3. บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) ก็คือบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานมีทักษะในการสื่อสารทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอำนาจอิทธิพลเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การและเป็นผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) คนเหล่านี้เป็นคนที่สำคัญเพราะถือเป็นแหล่งความรู้ขององค์การที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การแก้ไขปัญหาการฝ่าฟันอุปสรรคภายในองค์การ
4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) เนื่องจากความรู้และทักษะมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมดังนั้นการฝึกอบรมและพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นควบคู่กับบุคลากรในองค์การด้วยการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทดลองทำในสิ่งใหม่นั้นบุคลากรจะต้องมีทักษะที่จำเป็นและมีความมั่นใจที่เหมาะสมองค์การจะต้องให้

ความสำคัญกับกลยุทธ์พัฒนาและฝึกอบรมทักษะบุคลากรในระยะยาวและองค์การจะต้องพัฒนาและปลูกฝังให้บุคลากรในองค์การมีนิสัยแห่งการเรียนรู้

5. การมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม (High involvement in Innovation) การสร้างนวัตกรรมโดยทั่วไปแล้วมักเชื่อว่าเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีวิศวกรและนักออกแบบแต่ในความจริงแล้วความคิดเชิงนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์จะมีอยู่ในทุกคนถ้าหากว่าเราค้นพบหรือเน้นไปที่ความสามารถของคนทั้งองค์กรก็จะทำให้องค์การมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้นเมื่อต้องการสร้างนวัตกรรมให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่ององค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในสร้างนวัตกรรม

6. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Working) นวัตกรรมเป็นการเริ่มต้นเกี่ยวกับการรวบรวมความแตกต่างของมุมมองในการแก้ปัญหาการทดลองซึ่งให้เห็นว่าการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงานนั้นจะทำให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เบ่งบานและพัฒนาแนวทางการแก้ไข*ปัญหาได้อย่างยืดหยุ่นมากกว่าการทำงานเพียงคน ๆ เดียวดังนั้นในการสร้างนวัตกรรมจึงเน้นให้มีการทำงานเป็นทีมงานเช่นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ทีมงานโครงการ (Project Team) และทีมงานแก้ปัญหาระหว่างองค์กร (Inter Organizational Problem-solving Group) ทีมงานเหล่านี้จะเน้นการสร้างและการพัฒนานวัตกรรมในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วยการระดมภาระงานอย่างชัดเจนผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพความสมดุลกันระหว่างสมาชิกภายในทีมความเข้ากันได้ระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกทีมงานการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพในทีมงานและมีการติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง

7. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) บรรยากาศภายในองค์การที่ดีจะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานสิ่งที้องค์การควรทำเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการคิดสร้างสรรค์คือการพัฒนาระบบได้แก่โครงสร้างองค์การ นโยบายและกระบวนการสื่อสารระบบการให้รางวัลและการยอมรับนโยบายการฝึกอบรมระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมการสนับสนุนให้พนักงานมีความเป็นผู้ประกอบการและมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม

8. มุมมองจากภายนอกองค์การ (External Focus) ลักษณะขององค์การนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องเปิดรับมุมมองจากภายนอกซึ่งจะเป็นสัญญาณบ่งบอกถึงโอกาสและอุปสรรคองค์การต้องมีวิธีการรับรู้และสื่อสารกับมุมมองจากภายนอกองค์การ โดยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าและการพัฒนาด้านเทคโนโลยีจากการศึกษาพบว่าความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้าและตลาดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของ

องค์การนวัตกรรมดังนั้นการพัฒนารูปแบบการรับรู้ความต้องการของลูกค้าและเข้าใจความต้องการของตลาดการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการสื่อสารที่ชัดเจนถือเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและเป็นที่มาของนวัตกรรม

9. การขยายการสื่อสาร (Extensive Communication) องค์การนวัตกรรมจะต้องการรูปแบบการสื่อสารที่ครอบคลุมมีทิศทางและมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในกระบวนการนวัตกรรมถือเป็นความผิดพลาดจากการสื่อสาร ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างหน้าที่การปรับปรุงการสื่อสารให้ชัดเจนและมีความถี่ในการสื่อสารข้ามหน่วยงานและระหว่างองค์การให้มากขึ้นเป็นการรวบรวมความแตกต่างทางด้านความคิดซึ่งจะเป็นผลดีต่อผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) ขององค์การ

10. องค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) การเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ได้กลายมาเป็นปัจจัยพื้นฐานขององค์การนวัตกรรมนวัตกรรมสามารถถูกนำเสนอผ่านทางวัฏจักรการเรียนรู้ (Learning Cycle) ที่รวมกระบวนการของการทดลองประสบการณ์การสะท้อนและการรวมเข้าด้วยกันองค์การต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์การ โดยการพัฒนากลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ซึ่งการสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานประจำทำให้พนักงานเกิดความสนใจในงานประจำและได้พัฒนาการเรียนรู้ของตนด้วยวิธีการต่างๆเช่นการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้วยการแก้ไขปัญหาการทดลองการฝึกปฏิบัติงานที่มีความท้าทายและการสะท้อนการเรียนรู้ที่ได้จากอดีตเป็นต้น

Sherwood (2001, pp. 244-283) ได้กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การก็จะต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากนโยบายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. บทบาทของผู้บริหารอาวุโส (Senior Management) ผู้บริหารอาวุโสมีบทบาทที่สำคัญมากในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การเนื่องจากเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการบริหารงานผู้บริหารอาวุโสจึงควรให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการส่งเสริมและมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมผู้บริหารอาวุโสควรสร้างความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่ตนเองพูดและการกระทำเพราะบทบาทของผู้บริหารอาวุโสจะเป็นตัวแบบของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานผู้บริหารอาวุโสควรมีใจเปิดกว้างอนุญาตให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งต่างๆเพราะถ้าผู้บริหารอาวุโสที่มีลักษณะมุ่งงานและผลลัพธ์สูงบ่อยครั้งมักจะไม่ค่อยมีความอดทนต่อการทำงานหรือการค้นคว้าทดลองของพนักงานผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่องบประมาณและการจัดสรรเงินสนับสนุนผู้บริหารอาวุโสจะต้องเข้าใจว่าการสร้างนวัตกรรมต้องการเงินทุนในการสนับสนุน

และแผนงบประมาณที่มีความยืดหยุ่นเมื่อต้องการที่จะให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กรดังนั้นจึงต้องมีการลงทุนในการฝึกอบรมบุคลากรที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมให้มีความพร้อมทั้งทางด้านความรู้และทักษะด้านนวัตกรรม ส่วนบทบาทของผู้บริหารอาวุโสในกระบวนการนวัตกรรมผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้ปกป้องความคิดสร้างสรรค์กิจกรรมด้านนวัตกรรมต่างๆจนกระทั่งความคิดนั้นได้รับการประเมินพร้อมกันนี้จะต้องสละเวลาในการส่งเสริมนวัตกรรมและบทบาทของผู้บริหารอาวุโสควรปฏิบัติทุกวันที่คือการแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญต่อการอยู่รอดหรือการแข่งขันขององค์กรผู้บริหารอาวุโสสามารถทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงและถ่ายทอดเล่าเรื่องราวในสร้างวัฒนธรรมและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานเช่นการนำเอาเรื่องราวของบุคคลที่เป็นวีรบุรุษที่มีความสามารถเสียสละและนำสรรเสริญมาเล่าให้พนักงานฟังและพยายามสร้างหรือถ่ายทอดค่านิยมองค์กรให้กับพนักงาน

2. งบประมาณองค์กรต้องสร้างความชัดเจนเรื่องการสนับสนุนงบประมาณในการสร้างนวัตกรรมโดยทั่วไปแล้วองค์กรนวัตกรรมจะมีงบประมาณในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การฝึกอบรมเกี่ยวกับนวัตกรรมทั่วไปการสร้างและการประเมินความคิดการสื่อสารภายในองค์กรการสื่อสารภายนอกองค์กรการถ่ายโอนความรู้เช่นการทำงานลักษณะแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) การประเมินความคิดการพัฒนาและการนำความคิดไปปฏิบัติสำหรับโครงการที่ผ่านกระบวนการประเมินแล้วการให้รางวัลการบริหารจัดการการลดความเสี่ยงความคิด

3. การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นการตรวจสอบและควบคุมในทุกๆ ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการวัดที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานต่างๆ ที่อยู่ในกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมองค์ประกอบที่สำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) เวลาในการวัดผลการปฏิบัติงานเนื่องจากนวัตกรรมไม่ใช่สิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างทันทีทันใดผลตอบแทนหรือผลกำไรจากการสร้างนวัตกรรมนั้นล่าช้าซึ่งบ่อยครั้งมักจะทำให้เกิดต้นทุนและรายจ่ายในระยะยาวก่อนที่จะได้รับผลตอบแทนหรือผลกำไรจึงมักเกิดความขัดแย้งในการออกแบบการวัดผลการปฏิบัติงานระหว่างการเน้นผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาว 2) วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานในการวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องหาวิธีการที่สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมนั้นจะต้องให้ความสำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) บัญชีนาเข้าเช่นเวลาที่ใช้ในการสร้างความคิดจำนวนบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเวลาที่ใช้ไปในขั้นการประเมินความคิดและการวัดคุณลักษณะพฤติกรรมที่จะช่วยส่งเสริมการเป็นองค์กรนวัตกรรมเช่นการแบ่งปันความรู้การมีส่วนร่วมในทีมงานการสอนงานด้านนวัตกรรมการยอมรับความคิดผู้อื่นดังนั้น

จึงต้องหาวิธีที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในการวัด 2) กระบวนการเช่นการวัดจำนวนความคิดใหม่ในชั้น การสร้างความคิดจำนวนความคิดที่เข้าสู่การประเมินความรวดเร็วในกระบวนการประเมินจำนวน ความคิดที่ได้รับการพัฒนาและ 3) ผลลัพธ์สุดท้ายจะมุ่งเน้นในการวัดความสำเร็จของการทำงาน และการจัดการของเป้าหมายด้านนวัตกรรมเช่นผลกำไรจากผลิตภัณฑ์ใหม่ลดต้นทุนการผลิตซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการใหม่ สำหรับองค์การที่อยู่ในช่วงการสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้ เกิดขึ้นในองค์กรนั้นจะต้องมุ่งเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานจากปัจจัยนำเข้าของกระบวนการสร้าง นวัตกรรมเช่นจำนวนบุคคลที่เข้าร่วมการฝึกอบรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมระยะเวลา ที่ใช้ในการสร้างและประเมินความคิดส่วนการวัดผลลัพธ์ควรลดความซับซ้อนและอุปสรรคการ ทำงานในระบบใหม่และควรกระตุ้นกิจกรรมและพฤติกรรมให้ดีขึ้นจริง 3) ความสอดคล้องในการ วัดผลการปฏิบัติงานในการวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการมุ่งเน้นให้ความสำคัญความสอดคล้อง ระหว่างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการวัดเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในทุกภาค ส่วนขององค์การ

4. การให้รางวัลและการยอมรับจะต้องสอดคล้องกันกับการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนเกี่ยวกับการให้รางวัลและการยอมรับในหัวข้อ ดังต่อไปนี้ 1) ความแตกต่างระหว่างรางวัลพิเศษ (Special Awards) และรางวัลตอบแทน (Reward) รางวัลพิเศษจะเกี่ยวข้องกับสาธารณชนและความเชิดชวรมนเียมประเพณีของธุรกิจสำหรับผู้ได้รับ รางวัลพิเศษจะเปรียบเสมือนเป็นวีรบุรุษ (Heroes) ซึ่งจะได้รับคัดเลือกจากกระบวนการที่ยุติธรรม (Fairness) ส่วนรางวัลตอบแทน (Reward) เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบของค่าตอบแทน (Remuneration) โดยจะอยู่ในรูปแบบการให้เงิน โบนัสซึ่งจะมีการเชื่อมโยงกับผลปฏิบัติงาน 2) การให้รางวัลแก่ บุคคลหรือทีมงานในกระบวนการนวัตกรรมจะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือการสร้างการ ประเมินการพัฒนาและการนำความคิด ไปปฏิบัติซึ่งขั้นตอนทั้งหมดนี้จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยไม่สามารถเกิดขึ้นเพียงขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งดังนั้นการระบุบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้ได้รับรางวัลซึ่ง ส่งผลที่ไม่ดีต่อบุคคลอื่นที่มีความทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรมในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องหา ความสมดุลระหว่างการส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กรและการให้รางวัลแก่บุคคลที่เหมาะสมด้วยความยุติธรรมเช่นการให้รางวัลพิเศษแก่บุคคลควรจะมีมูลค่าที่ไม่มากนักแต่มีเกียรติสูงค่าซึ่งจะมี คุณค่ามากกว่าการได้รับโบนัสประจำปีเพื่อหลีกเลี่ยงความอิจฉาไม่ช่วยเหลือกันและการดำเนิน ถึง ความไม่ยุติธรรม รางวัลสาธารณชนหรือรางวัลพิเศษสำหรับทีมงานขนาดเล็กจะเป็นวิธีที่ดีกว่าการ ให้ทีมงานขนาดใหญ่ซึ่งบางครั้งผู้ที่ไม่ได้อยู่ภายในทีมงานจะเป็นผู้รับรางวัลเช่นหัวหน้ามักจะเป็นผู้ ได้รับรางวัลเนื่องจากผลงานของทีมงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) รูปแบบการให้รางวัลและการ ยอมรับเช่นเงินรางวัลการให้ส่วนแบ่งจากผลกำไรจากราคาหุ้นการเลื่อนขั้นและตำแหน่งหรือ

ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ แต่ในบุคคลบางกลุ่มการให้เวลาความเป็นอิสระระยะเวลาการพักผ่อนและการให้การศึกษาจะมีค่ามากกว่าตัวเงิน 4) รางวัลสาธารณชน (Public Award) ต้องการความยุติธรรมในการตัดสินดังนั้นการตัดสินควรจะมาจากคณะกรรมการที่ได้รับความไว้วางใจจากสาธารณชนเพราะรางวัลเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนดังนั้นจึงต้องมีหลักการเช่นเดียวกับการจ่ายเงินโบนัสประจำปีซึ่งหัวหน้างานจะมีการประชุมและปรึกษากันถึงลักษณะการจ่ายเพื่อให้เกิดความยุติธรรมและสร้างความชัดเจนในการให้รางวัล

5. กองทุนสนับสนุนโครงการมีการจัดสรรกองทุนในการสนับสนุนโครงการนวัตกรรมให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็วใกล้กับแหล่งกำเนิดความคิดและกระบวนการตัดสินใจสั้นจะทำให้ลดหรือหลีกเลี่ยงการบิดเบือนของการตัดสินใจได้ซึ่งทั้งหมดขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร โดยอาจจะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคคลอื่นนอกเหนือจากผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารองค์กรจะต้องการคาดการณ์และจัดเตรียมกองทุนไว้เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนความคิดอย่างทั่วถึงก็จะช่วยลดความเสี่ยงที่ทำให้ความคิดเป็นภาพรำได้

6. การฝึกอบรมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการพัฒนาและแก้ไขกิจกรรมการฝึกอบรมภายในองค์กร โดยการกำหนดให้ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมการพัฒนาและการฝึกอบรมขององค์กรแนวทางหนึ่งที่จะทำให้โปรแกรมการฝึกอบรมขององค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นองค์กรจะต้องประกอบไปด้วยบุคคล 3 ประเภท ดังนี้

6.1 ผู้เชี่ยวชาญบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานด้านนวัตกรรมต้องเข้ารับการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือและเทคนิคทางด้านนวัตกรรมหลักสูตรการฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญจะดำเนินการอย่างน้อย 2 วันพวกเขาจึงจะสามารถจัดการที่ดีและเป็นเครื่องมือในการนาและสร้างสรรค์การอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องสร้างความคิดและกระบวนการประเมิน

6.2 ผู้เอื้ออำนวยจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยและผู้ฝึกสอนดังนั้นต้องเข้ารับการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์โดยเฉพาะการสร้างความคิดบุคคลที่เป็นผู้เอื้ออำนวยต้องมีทักษะและความมั่นใจในการเอื้ออำนวยรวมทั้งต้องมีความรู้เชิงลึกด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมหลักสูตรการฝึกอบรมผู้เอื้ออำนวยส่วนมากจะดำเนินการเป็นเวลา 5 วัน สำหรับการจำลองสถานการณ์จริงการฝึกอบรมทางวิดีโอและการอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินการด้านนวัตกรรม

6.3 ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมบุคลากรทุกคนทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้เอื้ออำนวยจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดและส่วนร่วมในการสร้างและประเมินความคิดดังนั้นบุคลากร

จะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคอย่างพอประมาณบุคลากรต้องได้รับความจริงใจการเชื่อเชียวและความชัดเจนของวัตถุประสงค์ซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรดังนั้นบุคลากรก็จะทราบว่าพวกเขาจะมีบทบาทที่มีศักยภาพในกระบวนการทำงานอย่างไรเมื่อไหร่จะต้องมีการสร้างความคิดและจะมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและการพัฒนาและระบบการให้คำตอบแทนและรางวัลอย่างไร

7. การจัดการโครงการก่อนที่กิจกรรมนวัตกรรมจะได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่มีลักษณะการทำงานแบบโครงการดังนั้นองค์กรนวัตกรรมจะต้องเข้าใจความสำคัญของการทำงานควบคู่กันระหว่างการทำงานประจำกับการทำงานแบบโครงการซึ่งบ่อยครั้งมักจะเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นปัญหาที่มักพบในการทำงานแบบประจำและการทำงานแบบโครงการเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

7.1 ผู้จัดการแผนกไม่อนุมัติให้พนักงานที่มีความสามารถเข้าร่วมเป็นทีมงานในโครงการเพราะไม่ยอมเสียพนักงานที่มีความสามารถไปจากแผนก

7.2 บุคลากรไม่เต็มใจเข้าร่วมเป็นทีมงานในโครงการเนื่องจากพวกเขากลัวว่าเมื่อไปทำงานในโครงการแล้วจะไม่ได้รับการสนับสนุนในการเลื่อนขั้นตำแหน่งจากผู้จัดการแผนกของพวกเขาและพวกเขารู้สึกว่าการทำงานแบบโครงการมีระยะสั้นไม่มั่นคงและมีความเสี่ยงซึ่งอาจจะล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จซึ่งสถานการณ์เช่นนี้จะเป็นตัวขัดขวางทำให้นวัตกรรมไม่เกิดขึ้นในองค์กรและเพื่อความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมองค์กรจะต้องมีความสามารถในการสร้างและจัดการทีมงานของโครงการดังนั้นองค์กรควรมีแนวปฏิบัติดังนี้

7.2.1 สร้างความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งจะรวมการทำงานทั้งในการทำงานประจำและการทำงานแบบโครงการ

7.2.2 สร้างโปรแกรมการพัฒนาอาชีพทั้งในการทำงานประจำและการทำงานแบบโครงการ

7.2.3 มีการวางแผนทดแทน (Succession Planning) ทำให้ไม่มีปัญหาเมื่อบุคลากรออกจากงานประจำเพื่อเข้าไปเป็นทีมงานของโครงการ

7.2.4 สร้างความเชื่อมั่นในโครงสร้างการให้รางวัลสำหรับการเข้าร่วมทำงานในโครงการด้านนวัตกรรมและความไม่ยุติธรรมเมื่อโครงการล้มเหลว

7.2.5 สร้างความมั่นใจหรือเชื่อมั่นในโครงสร้างการให้รางวัลสำหรับผู้จัดการแผนกที่มีบทบาทในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมและอนุญาตให้บุคลากรเข้าร่วมเป็นทีมงานในโครงการ

7.2.6 สร้างความเชื่อมั่นว่าในขณะที่บุคลากรเข้าร่วมโครงการพวกเขาจะไม่ถูกกล่าวหาว่าเป็นคนไม่จงรักภักดีหรือได้ลาออกไปจากแผนกแล้ว

7.2.7 สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการว่าเมื่อโครงการสิ้นสุดลงจะสามารถกลับเข้ามาทำงานประจำในแผนกเช่นเดิมได้สุดท้ายองค์การนวัตกรรมต้องเข้าใจว่าในโครงการนวัตกรรมล้วนแต่มีความเสี่ยงในการทำงานซึ่งมันอาจจะส่งผลให้เกิดความผิดพลาดและล้มเหลวได้แต่องค์การที่ดีต้องรู้จักเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

8. การจัดการกระบวนการลดความเสี่ยงความคิดโดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างความคิดที่ดีที่ตรงตามเป้าหมายด้านนวัตกรรมไปจนกระทั่งการนำความคิดนั้นไปปฏิบัติที่ต้องการการสนับสนุนจากผู้จัดการและผู้สร้างความสำเร็จ (Champion) ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่อยู่ในคณะกรรมการบริหารหรือบุคคลทั่วไปซึ่งจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างมากในกระบวนการทางธุรกิจและการวางแผนกลยุทธ์บทบาทหน้าที่ในการจัดการกระบวนการลดความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับการเอื้ออำนวยและเครือข่ายบทบาทที่สำคัญของผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการกระบวนการลดความเสี่ยงความคิดมีดังนี้

8.1 สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์การว่าพวกเขามีส่วนร่วมในขั้นตอนการสร้างและการประเมินความคิด

8.2 ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการรวบรวมความคิด

8.3 บริหารจัดการระบบข้อมูลที่จะจัดเก็บความคิดและตรวจสอบความก้าวหน้าจากกระบวนการแรกและกระบวนการต่อไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายด้านนวัตกรรม

8.4 พิจารณาความคิดที่ถูกเก็บไว้ทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

8.5 ทำหน้าที่เป็นจุดศูนย์กลางสนับสนุนข้อมูลด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์การ

9. การปลูกฝังนวัตกรรมลงในการทำงานในแต่ละวัน (Embedding Innovation into The Day Job) เป็นการทำให้การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในการทำงานทุกๆวัน โดยองค์การจะต้องปลูกฝังนวัตกรรมเข้าในการทำงานในแต่ละวันและต้องรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคและกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นไว้สำหรับการทำงานทุกวัน องค์การต้องแสดงความยินดีและสร้างความชัดเจนให้เห็นเป็นรูปธรรมเช่นการทำให้สาธารณชนได้รับรู้ซึ่งจะเห็นได้จากหนังสือพิมพ์จำนวนบทความที่กล่าวสรรเสริญและการเฉลิมฉลองความสำเร็จด้านนวัตกรรม

Group (2005, pp. 1-4) ได้ร่วมมือกับนิตยสาร Fortune ในการสำรวจเพื่อหาบริษัท ที่ได้รับการยอมรับของอเมริกาและของโลกเพื่อเปิดเผยบริษัทที่มีการดำเนินงานยอดเยี่ยมเป็น ยอมรับและประสบความสำเร็จมากที่สุดซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้มีหัวข้อในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เป็นคุณลักษณะความสามารถขององค์กรในการพัฒนาการปฏิบัติและวิธีทางนวัตกรรมที่มี ความท้าทายซึ่งนวัตกรรมก็เป็นคุณลักษณะหนึ่งขององค์กรที่ได้รับการยอมรับด้วยปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมขององค์กรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำและการชี้แนะแนวทางลักษณะภาวะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จใน การสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Prevalent Leadership) จะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีอำนาจซึ่งจะ เป็นผู้ที่ให้ทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี ภายในทีมงานผู้นำมุ่งการมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นผู้สร้างความผูกพันและสร้างความคิดผู้นำที่มีลักษณะ เป็นผู้ฝึกสอนงาน (Coaching) โดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคคลในระยะยาวการส่งเสริมนวัตกรรมให้ ประสบความสำเร็จจะเพิ่มระดับการชี้แนะ (Direction) มีการมอบอำนาจ (Empowerment) มีส่วนร่วม (Participation) ทีมงาน (Teamwork) ให้สูงขึ้น
2. วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเทียบได้กับธรรมเนียม มาตรฐานและค่านิยมหรือหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ทำในองค์กรวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวผลักดัน และส่งผลต่อการกระทำและการตัดสินใจซึ่งมีความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ววัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม (Initiative) และการทำงานเป็นทีมจะช่วย สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้มีนวัตกรรมได้ส่วนบรรยากาศในการทำงานของบริษัทที่เป็นผู้นำ ด้านนวัตกรรมที่มีบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรอื่นๆบรรยากาศการ ทำงานจะสร้างขึ้นโดยผู้จัดการที่ให้ความสนใจในการเพิ่มระดับมาตรฐานมีความชัดเจนใน เป้าหมายและความคาดหวังความรับผิดชอบจะมีการมอบอำนาจอย่างเหมาะสมและมีความยืดหยุ่น ให้การยอมรับความคิดใหม่ๆการกำหนดทิศทาง (Direction) และการริเริ่ม (initiative) ได้รับการ ส่งเสริมในระดับสูงจากบรรยากาศองค์กรซึ่งมันก็จะส่งเสริมกิจกรรมนวัตกรรมของผู้จัดการและ พนักงาน
3. การสร้างความคิดใหม่ (Generation of Ideas) การทดลองเปรียบเสมือน เชื้อเพลิงให้กับนวัตกรรมในองค์กร (Organizational Innovation) ซึ่งองค์กรจะต้องทุ่มเทกับการ ลงทุนในด้านนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการสร้างความคิดซึ่งการลงทุนนี้เป็น ตัวชี้วัดหนึ่งของความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมจากผลการศึกษาวิจัยขององค์กรที่เป็นผู้นำด้าน นวัตกรรมพบว่ามีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนามากกว่าองค์กรอื่นและคู่แข่งองค์กรจะต้อง สนับสนุนทรัพยากรด้านนวัตกรรมซึ่งถือเป็นค่านิยมสำคัญที่สุดในการสร้างนวัตกรรมให้

เกิดขึ้นในองค์การจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์การที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดจะมีการพัฒนาหรือเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคลากร โดยการเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงานการส่งเสริมให้มีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) ผู้จัดการควรสนับสนุนให้พนักงานกล้าเสี่ยงบนพื้นฐานของเหตุและผลและจะต้องสร้างบรรยากาศขององค์การให้การยอมรับและสนับสนุนเมื่อเกิดความล้มเหลวในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและจะไม่มีกรลงโทษบุคคลกลุ่มหรือทีมงานที่เป็นผู้สร้างนวัตกรรม

4. วิธีการรวบรวมให้เกิดความคิดใหม่ (Novel Combination of Existing Approaches)

ความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของนวัตกรรมวิธีการใหม่ไม่ได้เป็นผลมาจากความคิดใหม่ ๆ เพียงเท่านั้นความคิดเก่า ๆ ยังสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ได้ถ้ามีการควบคุมในแนวทางการผลิต (Productive) เช่น P&G ให้ความสำคัญอย่างมากกับการพัฒนาองค์ความรู้ซึ่ง P&G ดำเนินธุรกิจ 5 อุตสาหกรรมซึ่งบุคลากรในแต่ละอุตสาหกรรมก็จะมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกันซึ่งถือเป็นการสร้างความสามารถพลังที่เกิดจากความสามัคคี (Synergies) และโอกาสในการพัฒนาเพื่อสร้างตลาดใหม่ในการดำเนินธุรกิจการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานซึ่งถือเป็นรูปแบบการทำงานพื้นฐานในการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมซึ่งจะต้องมีการส่งเสริมให้มีการร่วมปฏิบัติงานกันแบบไม่เป็นทางการและการร่วมมือกันซึ่งจะต้องมีการจับเก็บความคิด (Capturing Idea) และมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมและมีการแพร่กระจายความคิดไปทั่วทั้งองค์การ

5. การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Implementation)ความสำเร็จของ

นวัตกรรมต้องการมากกว่าความคิดดี ๆ การจะเป็นองค์การนวัตกรรมได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยวิธีการใหม่ในการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อนำไปสู่อนาคตจากผลการวิจัยพบว่ากรนากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นตัวชี้วัดหนึ่งขององค์การที่ได้รับการยอมรับองค์การผู้นำทางนวัตกรรมจะสามารถคาดหวังผลสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมได้จากกรวัดในการจัดการผลการปฏิบัติงานและระบบการจ่ายค่าตอบแทนแต่สิ่งที้องค์การจะต้องให้ความสำคัญมากกว่าก็คือการมีระบบการให้รางวัลที่ให้อสิ่งจูงใจ (Incentive) ในกิจกรรมนวัตกรรมอย่างเพียงพอ

Kuczarski (2003, p. 536) ได้ให้องค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุน 2) ผู้บริหารด้านนวัตกรรม (CIO) มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรมด้วยความพยายาม 3) มีความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ 4) ความสมดุลระหว่างการสร้างสินค้าใหม่และเทคโนโลยีสนับสนุน 5) ลูกจ้างจะเป็นผู้ผลักดันการพัฒนากระบวนการ 6) จัดตั้งทีมข้ามสายงานสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 7) มีการให้รางวัลแก่

ผู้มีส่วนร่วมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ 8) สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมนวัตกรรม และ 9) วัดประเมินผลระบบและนวัตกรรม

Harvard Business School (2003, pp. 80-129) ได้เสนอว่าองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมในองค์กรซึ่งสามารถสรุปได้ว่าองค์กรนวัตกรรมนั้นจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) ผู้นำในองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 4) มีองค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 5) มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ 6) มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน 7) มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม 8) มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง และ 9) มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

ซาพิโร (2549, น. 22-23) ได้เสนอว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีองค์ประกอบหลักซึ่งประกอบไปด้วย 5 ปัจจัยคือ

1. กลยุทธ์และลูกค้า (Strategy and Customer) กลยุทธ์ต้องมีความชัดเจนเนื่องจากกลยุทธ์ถือเป็นตัวกำหนดความต้องการนวัตกรรมขององค์กรโดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในนโยบายด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติซึ่งการจะต้องการสร้างนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นความสำคัญกับลูกค้า

2. การวัดผลและผลการปฏิบัติงาน (Measure and Performance) การวัดผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมเนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าและข้อบกพร่องในการสร้างนวัตกรรมรวมทั้งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

3. กระบวนการทำงานและระบบสนับสนุน (Process and Infrastructure) กระบวนการทำงานทางนวัตกรรมจะทำหน้าที่ในการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์การสนับสนุนให้เกิดการคิดนอกกรอบและมีการประเมินความคิดที่ดีหรือศักยภาพในการพัฒนาเชิงพาณิชย์

4. พนักงาน (People) พนักงานถือเป็นผู้สร้างนวัตกรรมดังนั้นพนักงานจึงต้องมีทักษะด้านนวัตกรรมและมีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เนื่องจากทักษะเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

5. เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการนำมาใช้ในการตัดสินใจสนับสนุนการติดต่อสื่อสารและประสานงานการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงาน

ในหน่วยงานต่าง ๆ ลูกค้าและซัพพลายเออร์และนำมาใช้ในระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งช่วยในการจัดเก็บและการกระจายข้อมูลให้พนักงานทั่วทั้งองค์การ

Holder and Matter (2008, pp.231-235) เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งนวัตกรรมไว้ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ขององค์การ (Organizational Visioning) การมุ่งเน้นสิ่งแวดลอมและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การนวัตกรรมที่จะกำหนดทิศทางในอนาคตที่มีพื้นฐานมาจากความเป็นจริงในปัจจุบันขององค์การนวัตกรรมมุ่งไปสู่ตลาดโลกและการมองหาโอกาสใหม่ ๆ ที่ไม่มีคู่แข่งเป้าหมายทางการเงินระยะยาวผู้บริหารระดับสูงจะต้องสื่อสารและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นและการสนับสนุนนวัตกรรมเช่นการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรและการมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

2. วัฒนธรรมองค์การ (Culture) องค์การนวัตกรรมต้องมีวัฒนธรรมที่เป็นแนวทางและความเชื่อในการปฏิบัติงานซึ่งจะต้องสนับสนุนการทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การและทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การทีมงานและอาชีพมีการกระจายอำนาจ (Share Authority) ทำให้พนักงานรู้สึกมีความปลอดภัย (Personal Security) มีอิสระและความคิดสร้างสรรค์กล้าเสี่ยงยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาดวัฒนธรรมองค์การนวัตกรรมจะต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายในการทำงานขององค์การวัฒนธรรมจะต้องสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ทำให้รู้สึกกว่าสนุกในการทำงานซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์

3. ระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของระบบข้อมูลข่าวสารควรจะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องโดยการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดลอมซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านี้มันจะช่วยในการตัดสินใจระบบข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องไม่จำกัดการเข้าถึงข้อมูลของพนักงานและส่งเสริมให้มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันซึ่งจะช่วยให้ได้มาซึ่งข้อมูล (Collection) และการเผยแพร่ (Dissemination) องค์การควรมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับพนักงานในองค์การเช่นระบบคอมพิวเตอร์ผู้ช่วยในการระดมสมอง (Computer-Assisted Brainstorming) ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert system)

4. กิจกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม (Energy and Activity Flow) องค์การนวัตกรรมต้องแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมต่าง ๆ (Activity Flow) นั้นไม่ได้เป็นเส้นตรงเหมือนกับองค์การในยุคคลื่นลูกที่สององค์การจะต้องมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่นอกเหนือจากงานประจำ

5. การพัฒนาพลังงานในทรัพยากรมนุษย์ (Human Energy Development) การพัฒนาพลังงานทรัพยากรมนุษย์จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการทดลองนวัตกรรมความสนุกสนานความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาบุคคลในองค์การการพัฒนาพลังงานทรัพยากรมนุษย์จะเน้นในการพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Intrapersonal) และมนุษย์สัมพันธ์การสนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านองค์การวัฒนธรรมวิชาชีพ

6. รูปแบบองค์การ (Organizational Form) จะต้องมียุทธศาสตร์การทำงานที่เป็นอิสระและมีการทำงานแบบทีมที่มีความหลากหลาย (Multifunctional) เพื่อความสำเร็จของงาน

7. การประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal) จะต้องมีการประเมินผลการทำงานที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของพันธกิจและงานที่เกี่ยวข้องนวัตกรรมโดยเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาเพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับประโยชน์จากความสำเร็จขององค์การ

8. ผู้นำ (Leader) ผู้บริหารจะต้องมองหาค้นหาความคิดใหม่ของพนักงานแล้วช่วยสนับสนุนให้พนักงานได้สร้างสรรค์ความคิดใหม่อยู่เสมอ

Von Stamm (2008, pp. 1-2) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งนวัตกรรม ไว้ดังนี้

8.1 กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) จะต้องมีความชัดเจนสามารถบอกได้ว่าที่ไหนคือที่ที่องค์กรต้องการและอยากจะเป็นในอนาคต

8.2 รูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำองค์การต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรมมีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าทดลองค้นหาร่วมมือและอดทนกับความล้มเหลวผู้นำลักษณะนี้ควรมีอยู่ในทุกระดับขององค์การโดยควรจะมีที่ผู้นำระดับสูงขององค์การก่อนเป็นอันดับ

8.3 กระบวนการ (Process) องค์การควรมีกระบวนการที่เอื้อต่อการสนับสนุนวัฒนธรรมนวัตกรรม

8.4 วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากเครื่องมือและการทำงานของฝ่ายบุคคลความท้าทายจากสถานการณ์ปัจจุบันการร่วมมือการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวสิ่งนี้เป็นสัญญาณของวัฒนธรรมนวัตกรรม

8.5 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน (Physical Environment) สามารถมีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์การเช่นการ

ร่วมมือ โอกาสในการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะเป็นสัญญาณที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร

Joomla (2009, p. 212) ได้กล่าวองค์ประกอบองค์การแห่งนวัตกรรมสิ่งที่ถือเป็นหัวใจอย่างแท้จริงก็คือการพัฒนาคนซึ่งเริ่มทำตั้งแต่การคัดเลือกคนที่ จะเข้ามาทำงานเพื่อให้เป็นระบบ นวัตกรรมองค์การจำเป็นต้องทำงานพร้อมกัน 2 ส่วน คือ

1. Culture วัฒนธรรมขับเคลื่อนโดยผู้บริหารให้พนักงานได้รับอนุญาตให้ริเริ่มสิ่งใหม่ให้รางวัลและยอมรับความคิดริเริ่มของพวกเขาบทบาทของวัฒนธรรมในการเปิดใช้นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ 80 % ขององค์การนวัตกรรม กล่าวว่าการสนับสนุนนวัตกรรมแค่ 20 % ไม่ใช่องค์การ นวัตกรรมสามารถบอกเรื่องราวปัจจัยบางตัวที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมคือ

1.1 Leadership หากผู้นำไม่มุ่งมั่นในการทำงานของตนเอง นวัตกรรมไม่สามารถเป็นระบบในองค์การได้รูปแบบบทบาทโดยผู้นำเป็นความแตกต่างสำคัญอย่างหนึ่งระหว่าง องค์การนวัตกรรมและไม่ใช่องค์การนวัตกรรม

1.2 Clear common goals ทุกคนต้องเข้าใจทราบเป้าหมายกลยุทธ์และสามารถ มีกรอบนวัตกรรมในการพยายามร่วมกัน

1.3 Trust (ไว้วางใจ) ไม่ไว้วางใจคนมีโอกาสนำไม่เกิดความเสียและไม่สามารถ เป็นนวัตกรรมโดยปราศจากความเสีย

1.4 Managers 's Attitude (ทัศนคติผู้บริหาร) พนักงานเป็นสระว่าผู้นำใหญ่ ของนักนวัตกรรมผู้จัดการสามารถสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนนวัตกรรมในที่สุดขององค์การ นวัตกรรมผู้จัดการกล่าวได้ว่าเป็นเครื่องยนต์และสื่อนวัตกรรม

1.5 Team work นวัตกรรมเป็นทีมกีฬา

1.6 Attitude toward risk-taking (ทัศนคติต่อการยอมรับความเสี่ยง) อะไรจะ เกิดขึ้นกับผู้จัดการและพนักงานใครสามารถทำงานให้เข้ากับความเสี่ยงได้พวกเขาได้รับการ ส่งเสริมหรือไม่คำตอบของคำถามอธิบายความเสี่ยงในองค์การของเราที่สามารถจัดการได้

1.7 Motivation to innovate (กระตุ้นสิ่งใหม่) มนุษย์ต้องมีแรงจูงใจที่จะกระทำ พนักงานมีแรงจูงใจภายในนั่นคือพวกเขาจะได้รับการกระตุ้นเพราะพวกเขากำลังทำสิ่งที่พวกเขา ต้องการระดับรางวัลและการยอมรับสามารถจูงใจทั้งหมดที่ต้องการ

1.8 Time and resources (เวลาและทรัพยากร) ผู้จัดการและพนักงานของคุณ บ่นตลอดเวลาว่าไม่มีเวลาหรือไม่ใช่องค์การนวัตกรรมต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้คนมีเวลาคิดและทำสิ่งใหม่

1.9 Diversity (ความหลากหลาย) การคิดนวัตกรรมความรู้เก่าและใหม่ยิ่งคุณมีความหลากหลายในองค์การของคุณมากการรวมความรู้ที่มีขนาดให้เป็นโอกาสที่ดีเพราะความรู้ใหม่เป็นการสร้างสรรค์

1.10 Openness (ใจกว้าง) ผู้บริหารและผู้จัดการเป็นคนใจกว้างในความคิดของพนักงานผู้จัดวัตถุประสงค์หรือผู้จัดจำหน่ายหรือไม่วัฒนธรรมยังเปิดกว้างยังมีโอกาสที่คนภายนอกจะให้ความคิดใหม่เนื่องจากคุณได้ฟัง

1.11 Flexibility (ความยืดหยุ่น) เป็นการยากที่จะเปลี่ยนกระบวนการหรือฟอร์มง่าย ๆ ในองค์การองค์การนวัตกรรมหาวิธีที่จะยืดหยุ่นโดยปราศจากการสูญเสียประสิทธิภาพ

2. Organization and Processes (องค์การและกระบวนการ) ต้องได้นวัตกรรมและไม่ได้ Get in the way “องค์การ” (Organization) องค์การส่วนใหญ่ถูกสร้างขึ้นระหว่างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและยังคงดำเนินการกับหลักการสืบทอดจากระยะเวลาในกรณีส่วนใหญ่ไม่ได้ตระหนักผลกระทบต่อองค์การซึ่งในนวัตกรรมองค์การสามารถสร้างนวัตกรรมง่ายหรือยากดังตัวอย่าง

2.1 Structure โครงสร้างองค์การส่วนใหญ่ยังคงกลับไปเศรษฐกิจอุตสาหกรรมคือการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงดังนั้นนวัตกรรมจะถูกจำกัดเมื่อช่องทางที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันสำหรับนวัตกรรมใหญ่เป็นเรื่องยาก

2.2 Decision Making (การตัดสินใจ) มีบ่อยครั้งที่เชื่อมโยงโครงสร้างกับการตัดสินใจสามารถกำจัดนวัตกรรมโดยทำให้ชั้นหรืออุปสรรคมากมายและซับซ้อนมันเป็นการง่ายที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงระบบ

2.3 Change Management (การจัดการการเปลี่ยนแปลง) นวัตกรรมเปลี่ยนทางไป (อื่น ๆ มันเป็นเพียงความคิดสร้างสรรค์) และขอบเขตเดียวที่สำคัญคือความสำเร็จเป็นความสามารถขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับนวัตกรรม

2.4 Competence And Professional Skills (สมรรถนะและทักษะความชำนาญ) เรามักแปลกใจว่าบางองค์การต้องการสิ่งใหม่ในพื้นที่ที่เขาไม่มีสมรรถนะมันเป็นไปได้ที่การสร้างสรรคปราศจากความรู้พื้นฐานและความสามารถ

2.5 Training (การอบรม) นวัตกรรมเป็นทักษะเช่นเดียวกับการตลาดและการบัญชีส่วนใหญ่ผู้นำและผู้บริหารที่ไม่เคยได้เรียนรู้หลักการพื้นฐานของนวัตกรรมมี “กระบวนการ” (Process) สองรูปแบบของกระบวนการกระทบต่อนวัตกรรมกระบวนการปัจจุบันการจัดการผลปฏิบัติงานการวางแผนการตลาดหรืองบประมาณและกระบวนการนวัตกรรมเฉพาะ

กระบวนการปัจจุบันสามารถมีส่วนกระทบนวัตกรรมซึ่งในบางครั้งผู้บริหารไม่สามารถควบคุมกระบวนการเหล่านี้ได้ เช่น 1) Budget Process กระบวนการงบประมาณสามารถกำจัดนวัตกรรมโดยจำกัดการเปลี่ยนแปลงที่คุณสามารถทำกับงบประมาณในการแนะนำความคิดใหม่ ๆ ถ้านวัตกรรมไม่อยู่ในงบประมาณโอกาสที่จะเกิดนวัตกรรมไม่เป็นเรื่องง่ายเลย 2) Performance Management process ต้องทราบเหตุผลในการทำงานนวัตกรรมร่วมกันทั้งหัวหน้าและลูกน้องเพราะไม่มีเหตุผลที่จะไม่ทำให้เกิดนวัตกรรมสิ่งที่น่ากลัวคือมุ่งเน้นการวัดและสิ่งตอบแทนซึ่งเป็นนวัตกรรมที่มีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน 3) IT Development Process ในองค์การมากมายเข้มงวดต่อกระบวนการพัฒนา IT สามารถป้องกันการดำเนินการของนวัตกรรมขณะนี้มีความเข้มแข็งสำหรับเหตุผลราคาอาจจำกัดนวัตกรรมและความยืดหยุ่นขององค์การ 4) Innovation Process (กระบวนการนวัตกรรม) สามารถสร้างความแตกต่างระหว่างการจับจดหรือ (Hit And Miss) นวัตกรรมและระบบการจัดการนวัตกรรม เช่น 4.1) Employee Suggestion Process (กระบวนการแนะนำพนักงาน) องค์การส่วนใหญ่ที่ต้องได้รับความคิดเห็นจากพนักงานของตนแต่บ่อยครั้งปราศจากความเข้าใจว่าจะทำโปรแกรมงานอะไรข้อผิดพลาดส่วนใหญ่ไม่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการและผู้จัดการหรือไม่สามารถดำเนินการไหลของการตอบสนองในเวลาที่น่ายืม (Fashion) 4.2) Insight Process องค์การส่วนใหญ่ไม่ต้องมีกระบวนการเอกสารเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกและการตีความไปสู่การสร้างสรรค์คุณค่าเชิงลึกมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีนวัตกรรมเฉพาะที่จำเป็นและสามารถลงเอยได้ไม่ลึกซึ้งและรีบเร่ง 4.3) New Service Process (กระบวนการบริการใหม่) หลายองค์การในเศรษฐกิจบริการยังคงใช้กระบวนการสร้างสรรค์สำหรับเทคโนโลยี R&D Innovation แม้ว่าจะมีกระบวนการเฉพาะที่ปรับนวัตกรรมบริหารเพื่อไม่ต้องแบ่งปันในวงกว้าง 5) Innovation Skills (ทักษะนวัตกรรม) บุคลากรต้องมีทักษะการคิดนวัตกรรมและผู้บริหารต้องเข้าใจกระบวนการของนวัตกรรมและมีทักษะการบริหารนวัตกรรมซึ่งทักษะนวัตกรรมก็เช่นเดียวกับการบัญชีหรือทักษะการตลาดไม่ได้เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดหรือสัญชาตญาณพวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้

2.6 Training intact team (การอบรมครบทีม) แนะนำการอบรมเป็นทีมกับผู้จัดการในกรณีนวัตกรรมเรากำหนดขอให้ผู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงบางลักษณะพื้นฐานความสำเร็จเป็นวิธีที่เขาคิดและแก้ปัญหา

2.7 Training Executives And Manager First (การอบรมผู้บริหารและผู้จัดการเป็นอันดับแรก) ผู้นำต้องเข้าใจความสำคัญบทบาทของตนในกระบวนการนวัตกรรมบทบาทของเขา คือสนับสนุนพนักงานเพื่อช่วยระบุโอกาสในการทำงานนวัตกรรม (ถามคำถามทำไมทำไมไม่อะไรถ้าทำอย่างไร) พนักงานจำเป็นต้องขอใช้คำแนะนำใช้กระบวนการเคลื่อนย้ายอุปสรรคจัดแนวความคิด

และนวัตกรรมกับลำดับความสำคัญของธุรกิจและการเป็นผู้ชนะของแนวคิดนวัตกรรมพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องเข้าใจ

2.8 Training Internal Experts of Facilitators เป็นประโยชน์สำหรับองค์การ กลุ่มเล็กเพิ่มการอบรมให้คำปรึกษาถึงกระบวนการคิดและในทีมประสานเป็นการเพิ่มทักษะที่จะ กลายเป็นที่ปรึกษานวัตกรรมและผู้แก้ปัญหา

2.9 Customizing the Training to Each Target Group จัดอบรมให้แต่ละ กลุ่มเป้าหมายเช่นพนักงานขายพนักงานการตลาด

2.10 Working on Actual Issues During The Sessions ใช้กับแต่ละแผนก

2.11 Continuous Coaching, Learning and Recognition / Reward ขอแนะนำ ให้วางแผนติดตามโปรแกรมการเลื่อนตำแหน่งและการสนับสนุนทั้งหมดสำหรับผู้มีส่วนร่วม

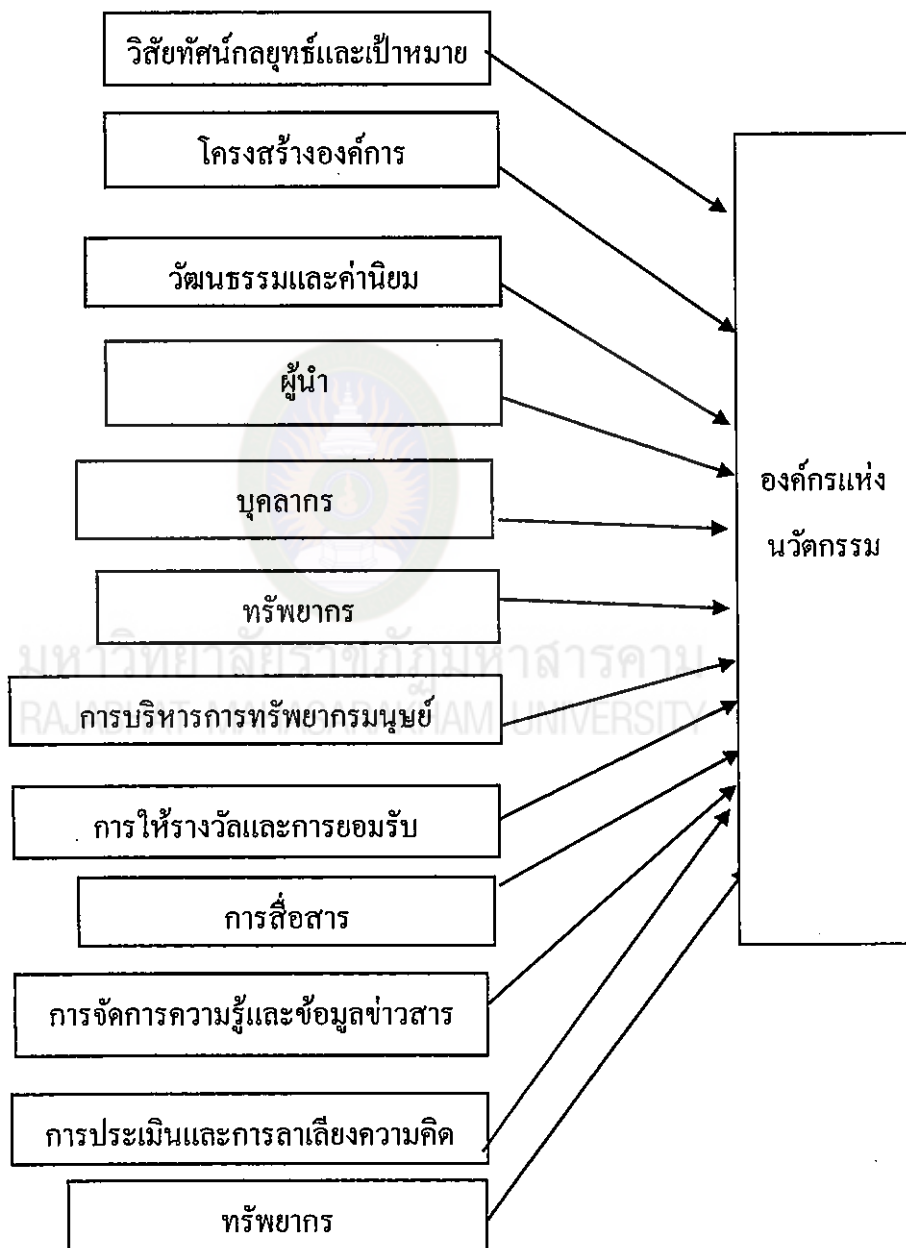
2.12 Integrating Innovation in all The Organization's Core Process องค์การ ควรทบทวนกระบวนการภายในสำหรับโอกาสในการบูรณาการวิธีคิดนวัตกรรมใหม่และเครื่องมือ นี้จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นวัตกรรมซึ่งพฤติกรรมนวัตกรรมกลายเป็นวิธีการทำงานของคุณ

จากองค์ประกอบขององค์การแห่งนวัตกรรมที่มีการนำเสนอในมุมมองต่าง ๆ จากนัก คิดและนักวิชาการหลายท่านจากข้างต้นอาทิ เช่น พสุ เศษะรินทร์ (2547, น. 66), Christiansen (2000, pp. 234-238, อ้างถึงใน กิริติ ศยียงยง, 2551, น. 87), Quinn (1991, pp. 17-18), Higgins (1995, pp. 106-342), Adair (1996, pp. 195-230), Tidd, Bessant, Pavitt (2001, p. 243), Sherwood (2001, pp. 244-283), Hay Group (2005, Pp. 1-4), Kuczmariski (2003, p. 536), Harvard Business School (2003, pp. 80-129), ชาพิโร (2006, น. 22-23), Holder and Matter (2008, pp. 231-235) and Von Stamm (2008, pp. 1-2) ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รวมองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จากนั้นจึงได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมไว้ 12 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมาย (Vision Strategy and Goal)
2. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)
3. วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ (Culture Value and Organization)
4. ผู้นำ (Leader)
5. บุคลากร (People)
6. ทรัพยากร (Resource)
7. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
8. การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition)
9. การสื่อสาร (Communication)

- 10. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and Information Management)
- 11. การประเมินและการลาเถียงความคิด (Assessment and Pipeline Idea)
- 12. เครือข่าย (Network)

จากปัจจัยข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งนวัตกรรม

2.3.4 ตัวแบบขององค์การแห่งนวัตกรรม (Conceptual Model)

ตัวแบบหรือโมเดลขององค์การแห่งนวัตกรรมได้มีผู้เขียนไว้ทั้งในและต่างประเทศดังต่อไปนี้ ตัวแบบองค์การนวัตกรรมโดย Vracking (1990, pp. 94-102) ได้ทำการศึกษาเรื่ององค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) เป็นการศึกษาโดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติจริงของเขาในบทบาทของที่ปรึกษาการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะความต้องการสำหรับการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการนวัตกรรมซึ่งเขาได้ทำการศึกษาจากการทำงานเป็นที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมใน 7 บริษัทขนาดใหญ่และขนาดกลางที่ดำเนินธุรกิจมากกว่า 5 ปี ผลในการศึกษาครั้งนี้เขาได้สรุปปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมในองค์การนวัตกรรมซึ่งประกอบไปด้วย 4 กลุ่มตัวแปรและได้สรุปตัวแบบขององค์การนวัตกรรม

1. ปัจจัยด้านทรัพยากรเทคโนโลยี (Technological Resource Management)

คือการจัดการการสะสมความรู้และประสบการณ์ความรู้ในการทำงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความเข้าใจเทคโนโลยีที่มีอยู่และกำลังจะเกิดขึ้นดังนั้นองค์การจะต้องมีการประเมินเทคโนโลยีเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเข้ากันได้ของเทคโนโลยีที่เป็นเทคโนโลยีแบบใหม่ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อทักษะและศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีขององค์การ โดยเฉพาะในสาขาเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีผลโดยตรงกับการผลิตการขนส่งการจ้างงานระดับของการลงทุนและความเป็นอยู่ของหน่วยเศรษฐกิจโดยรวมของธุรกิจทั้งหมด โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมและที่ตั้งของบริษัทจะเป็นตัวกำหนดของกลยุทธ์ที่มุ่งสู่การลดต้นทุนหาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมและผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายหรือดำเนินการตามแนวทางเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงการวิจัยในระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่นได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีทำให้พวกเขามีความสามารถในการแข่งขันได้แนวคิดทางด้านนวัตกรรมหลักทั้งหลายถูกสร้างมาจากความเหมาะสมทางเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลมากในการสร้างความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอุตสาหกรรมเห็นได้ชัดเจนในการบริษัทที่เกี่ยวข้องกับงานบริการเช่นงานธนาคาร สายการบิน เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

พนักงานถือเป็นผู้สร้างนวัตกรรมดังนั้นองค์การต้องให้การศึกษาคู่มือหรือฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับความคิดสร้างสรรค์และความเป็นผู้ประกอบการเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมองค์การควรจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การโดยการนาระบบการจัดการสายอาชีพเข้ามาใช้้องค์การควรจะทำให้เกิด “ทีมข้ามสายงาน” เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางด้านความคิดความสามารถทักษะความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงานขณะเดียวกันองค์การต้อง

มีวัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมร่วมที่เน้นความสำเร็จในการทำงานและการสนับสนุนซึ่งกันและกันรวมไปถึงการมีกฎระเบียบภายในและโครงสร้างที่สอดคล้องกันเป็นเหตุเป็นผลกันและการมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่กล้าเสี่ยงและสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมแล้วก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมนวัตกรรมและผลงานที่มีประสิทธิภาพ

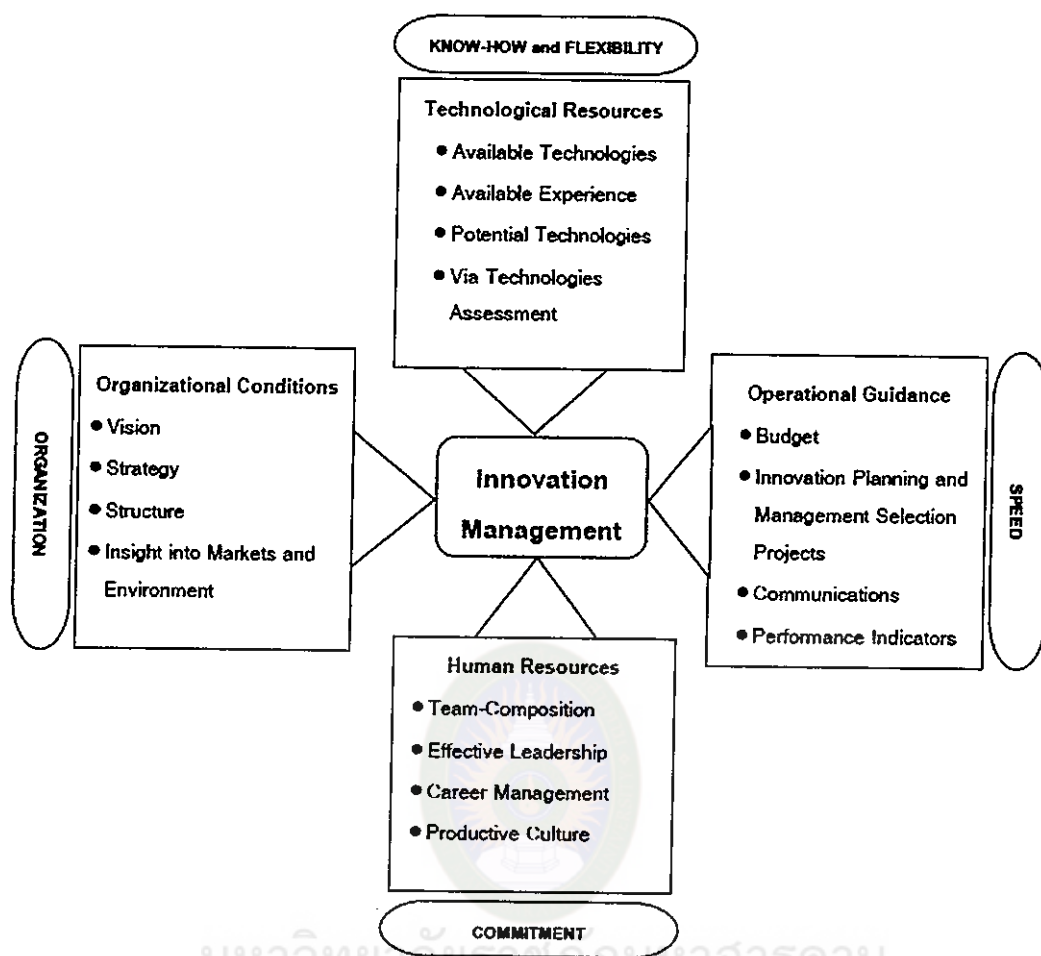
3. ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร (Organizational Conditions) กระบวนการของนวัตกรรมนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรการสร้างนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร

3.1 วิสัยทัศน์ถือเป็นเงื่อนไขหลักในการจัดการนวัตกรรมต้องการวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความปรารถนาที่เด่นชัดในการสร้างนวัตกรรม

3.2 กลยุทธ์องค์กรควรพัฒนากลยุทธ์ให้มีความชัดเจนภายใต้นโยบายทั่วไปซึ่งควรมีการระบุถึงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินธุรกิจ

3.3 โครงสร้างองค์กรจะต้องส่งเสริมศักยภาพด้านนวัตกรรมดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับแนวทางขององค์กรซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Adhocracy Structure) ถือเป็นโครงสร้างที่มียืดหยุ่นและมีความเหมาะสมกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรมที่ต้องมีความรวดเร็วการควบคุมและคุณภาพ นอกจากการจัดการปัจจัยภายในองค์กรแล้วการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมและตลาดก็เป็นสิ่งสำคัญและมีการเปลี่ยนแปลงแผนนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างมากต่อการแข่งขันและต้องพิจารณาว่ามันไกลหรือยากแค่ไหนที่จะสามารถไปถึงหรือทำให้ได้องค์กรต้องรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรมากที่สุดแล้วองค์กรก็จะตอบสนองความต้องการนั้นบรรยากาศเงื่อนไขภายนอกสภาพการเมืองและเศรษฐกิจจะเป็นตัวชี้วัดสำหรับแนวทางในความพยายามเบื้องต้นในการจัดการนวัตกรรม

4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ (Operational Guidance) จะเห็นได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่ขาดการวางแผนและงบประมาณในระยะยาวในการสร้างนวัตกรรมจึงทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมดังนั้นองค์กรจะต้องให้ความสนใจกับการจัดการด้านงบประมาณการวางแผนและการคัดเลือกโครงการการควบคุมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมประเด็นที่สำคัญที่สุดคือการควบคุมงบประมาณเวลาความเร็วซึ่งเปรียบเสมือนอาวุธในการต่อสู้



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบขององค์กรแห่งนวัตกรรมโดย Vrakking. ปรับปรุงจาก The Innovative Organization. (p. 102) โดย Vrakking, 1990, 23 (2): 94-102. Long Range Planning.

2.3.5 ตัวแบบขององค์กรนวัตกรรมโดย Dundon

Dundon (2002, pp. 173-187) ได้เสนอว่าองค์กรแห่งนวัตกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 มิติ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมในการสร้างนวัตกรรม (Shared Innovation Vision and Strategy) บุคลากรทุกระดับในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมสามารถมาจากทุก ๆ คนและสามารถเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ ที่ ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมในการสร้างนวัตกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรจึงมีวิธีการดังนี้
 - 1) ร่วมกันการกำหนดแนวคิดการสร้างนวัตกรรมที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร
 - 2) การกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
 - 3) พัฒนากลยุทธ์ด้าน

นวัตกรรมสำหรับการบูรณาการไปสู่กิจกรรมด้านนวัตกรรมที่หลากหลายขององค์กร โดยกำหนดให้กิจกรรมและแผนงานมีสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

4) มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายขององค์กรและมีโอกาสในการเข้าร่วมสร้างนวัตกรรมขององค์กร

2. สิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Environment Support) บรรยากาศนวัตกรรมที่ดีจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอิสระที่จะท้าทายกับสิ่งต่างๆ และการทดลองหาแนวทางใหม่ๆ มีการยอมรับความหลากหลายทางความคิด ผู้นำแห่งนวัตกรรม (Innovation Leader) จะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีอิสระในการค้นคว้า และทดลองไม่กลัวการถูกลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดล้มเหลว ผู้นำต้องยกเลิกการใช้วิธีตัดสินใจแบบเหมารวม (Consensus) ในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรมจะต้องระบุนิยามและขจัดอุปสรรคของการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) และสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีความปลอดภัยที่สนับสนุนการค้นคว้าและทดลองของพนักงานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่บุคลากรว่าทุกคนที่ส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมรวมทั้งการชี้แจงให้เข้าใจถึงประโยชน์ของนวัตกรรมทำให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพการให้ความสำคัญต่อบุคลากรในการเน้นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรองค์กรต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ให้อิสระในด้านความคิดการแสดงออกทางความคิดที่แตกต่างจากคนอื่นซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการสร้างความร่วมมือในบุคลากรให้มีการพัฒนาความคิดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้เพื่อให้มีความคิดที่หลากหลายนำไปสู่การพัฒนางานที่มีคุณภาพ

3. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อนวัตกรรม (Innovation Resource Allocation) องค์กรแห่งนวัตกรรมจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมคือเวลาบุคลากรข้อมูลสารสนเทศและงบประมาณสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรในการสร้างและสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กรมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

3.1 ควรให้เวลาจำนวนมากกับกระบวนการนวัตกรรมโดยเฉพาะระหว่างช่วงแรกของการค้นหาโอกาสและความคิดใหม่ ๆ

3.2 ควรให้เวลาจำนวนมากกับผู้สร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรม (Innovation Champions) ในการนำและร่วมมือกับทีมงานของพวกเขาในการสร้างนวัตกรรม

3.3 ควรมีการวางแผนงานและงบประมาณที่มีความยืดหยุ่นในการสำรวจพัฒนาและนำความคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติ

3.4 ควรขยายช่องทางในเข้าถึงการลงทุนสนับสนุนโดยเฉพาะความคิดที่เป็นเมล็ดพันธุ์ทางความคิดที่พร้อมจะงอกงามเป็นนวัตกรรมในอนาคตพนักงานทุกคนสามารถมีความคิดเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Idea) และมองหางบประมาณสนับสนุนสำหรับการพัฒนาเมล็ดพันธุ์ทางความคิดนั้นให้เป็นนวัตกรรม

4. เครือข่ายกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process Network) องค์การต้องส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด (Idea-Sharing) แบบข้ามสายงานหรือองค์การจัดตั้งระบบจับความคิด (Idea-Capture System) มีการจัดเก็บความคิดทั้งหมดของพนักงานไว้ในฐานข้อมูลความคิด (Idea Database) มีการประเมินความคิดเพื่อจะได้นำเอาความคิดที่ดีไปสู่การพัฒนาองค์การ ควรจัดให้มีการให้ข้อเสนอแนะของพนักงานต่อองค์การเพราะจะทำให้้องค์การได้ความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหรือปรับปรุงองค์การ โครงสร้างของกระบวนการเก็บรวบรวมความคิด (Idea-Gathering Process) เป็นการเพิ่มการไหลเวียนของความเห็นและความคิดซึ่งเป็นการเพิ่มพลังทางบวกให้กับองค์การการก่อตั้งกลุ่มข้ามสายงานหรือกลุ่มระหว่างองค์การซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการแบ่งปันความคิดโดยจะมีการประชุมเพื่อเป็นการแบ่งปันความคิดและแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ๆการสร้างกระบวนการซึ่งเป็นโปรแกรมที่เป็นแนวทางส่งเสริมให้พนักงานเสนอความคิดซึ่งเสนอแนะ (Suggestion Programs) เช่นบริษัทในประเทศญี่ปุ่นได้มีการส่งเสริมและให้รางวัลกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติการของพนักงาน โรงงานผลิตรถยนต์ของ Nissan ให้รางวัลกับข้อเสนอแนะโดยขึ้นอยู่กับคุณค่าของความคิดเหล่านั้นซึ่งทำให้จำนวนความคิดที่เป็นข้อเสนอแนะเฉลี่ยของพนักงานญี่ปุ่นสูงถึง 24 ความคิดต่อคนในหนึ่งปีที่สำคัญคือ โปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะนี้ยังถือเป็นการตรวจสอบกระบวนการ องค์การจะต้องสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดให้กับพนักงานซึ่งอาจจะสร้างเว็บไซต์หรือฐานข้อมูลและสร้างความชัดเจนในการประเมินและคัดเลือกความคิดของพนักงานว่าความคิดใดมีคุณค่าหรือความคิดใดที่สมควรจะได้รับรางวัลควรสร้างความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินให้แก่พนักงานทุกคนเพื่อป้องกันความขัดแย้งความเข้าใจผิดและการต่อต้านกระบวนการนวัตกรรมซึ่งถ้าต้องการที่จะมีนวัตกรรมจะต้องมีกระบวนการเก็บรวบรวมความคิดและการตัดสินใจที่รวดเร็วซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้ 1) การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เช่นอินเตอร์เน็ตและระบบการจัดการกิจการ (Enterprise Management Systems) เทคโนโลยีเหล่านี้เป็นช่องทางการเสนอและเก็บรวบรวมความคิดหรือทำให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการพัฒนาความคิด 2) การให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับต่ำลงมาลดเวลาในการรออนุมัติของผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะทำให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการ 3) การใช้เทคนิคกระบวนการแบบคู่ขนานการรอให้กระบวนการแรกจบลงก่อนแล้วจึงสามารถเริ่มต้นกระบวนการที่สองซึ่งต้องใช้เวลายาวนานมากในกระบวนการพัฒนาดังนั้นจึงควรดำเนินการในทั้งสองกระบวนการไปพร้อมๆ

กันในระดับสุดท้ายคือขั้นของการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติเมื่อความคิดได้รับการพัฒนาในแผนธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบและได้รับเงินสนับสนุน โครงการที่ดีจะต้องมีกระบวนการจัดการที่มีความรวดเร็วและนำความคิดไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งขึ้นอยู่กับขอบเขตของโครงการความร่วมมือด้านนวัตกรรมของทีมงานที่ต้องการการสนับสนุนทางด้านกรอบเวลาทรัพยากรและแนวทางความถูกต้องเหมาะสมของความต้องการในการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติเช่นความคิดได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในปีที่ 1 2 และ 3 เป็นต้น

สิ่งสำคัญที่องค์กรในยุคปัจจุบันต้องเผชิญก็คือการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการคัดเลือกพัฒนาและการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติซึ่งจะประสบความสำเร็จได้โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกหน่วยงานในองค์กรนั้นเพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมทั้งองค์กรอย่างทั่วถึงด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นอันจะก่อให้เกิดพลังขึ้นในองค์กรร่วมกับการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ ขึ้นนอกจากนี้องค์กรต้องมีขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดและขยายความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน

5. การกำหนดโครงการสร้างนวัตกรรม (Innovation Programs) โครงการนวัตกรรมเป็นการออกแบบที่เฉพาะเจาะจงมุ่งเน้นความสนใจของทุกคนในการปรับปรุงและธำรงรักษานวัตกรรม โครงการนั้นเป็นการรณรงค์ที่มีเป้าหมายตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจนถึงระยะสิ้นสุด ตัวอย่างโครงการส่งเสริมนวัตกรรมเช่นการพัฒนาตลาดการค้า (The Development Market Place) ซึ่งเป็นโครงการประจำปีของกลุ่มธนาคารโลกที่แสดงให้เห็นถึงโครงการนวัตกรรมในการพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจโครงการอาหารเช้าของผู้ชนะด้านนวัตกรรม (The Breakfast of Innovation Champions) ของ Hewlett-Packard โครงการ The Ideas in Action Program ของ American Airline โดยใช้แนวคิดมาจากกล่องแสดงความคิดเห็น (Suggestion Box) โครงการนี้ถือเป็นโครงการนวัตกรรมเต็มรูปแบบที่เน้นแนวทางการประหยัดและการปรับปรุงผลกำไรผลของโครงการนี้ทำให้ลดค่าใช้จ่ายเป็นเงิน 83 ล้านดอลลาร์

6. การพัฒนาทักษะในการสร้างนวัตกรรม (Innovation Skill Development) ความคิดเชิงนวัตกรรมเป็นทักษะที่สามารถสอนฝึกหัดและปรับปรุงได้ถ้าสมาชิกทีมงานมีทักษะก็จะทำให้เขามีความมั่นใจในการค้นหาพัฒนาความคิดใหม่ได้อย่างเต็มความสามารถพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาให้บุคคลมีความสามารถหลักของพนักงานทุกคนในองค์กรซึ่งโปรแกรมการฝึกอบรมมีองค์ประกอบดังนี้ 1) การฝึกอบรมด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative-Thinking) เป็นการสอนให้พนักงานทราบถึงทิศทางหรือแนวโน้ม

และการค้นหาวิธีการใหม่ 2) การฝึกอบรมด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic-Thinking) ทำให้พนักงานมีทักษะในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำมาซึ่งมูลค่าให้กับองค์การทำให้เข้าใจกระบวนการทางการค้าซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อพนักงานทุกคนในองค์การโดยเฉพาะพนักงานในฝ่ายการวิจัยและพัฒนา (R&D) 3) การฝึกอบรมด้านความคิดเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational-Thinking) จะทำให้พนักงานตระหนักถึงความสัมพันธ์ภายในระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมสามารถค้นหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมขององค์การ

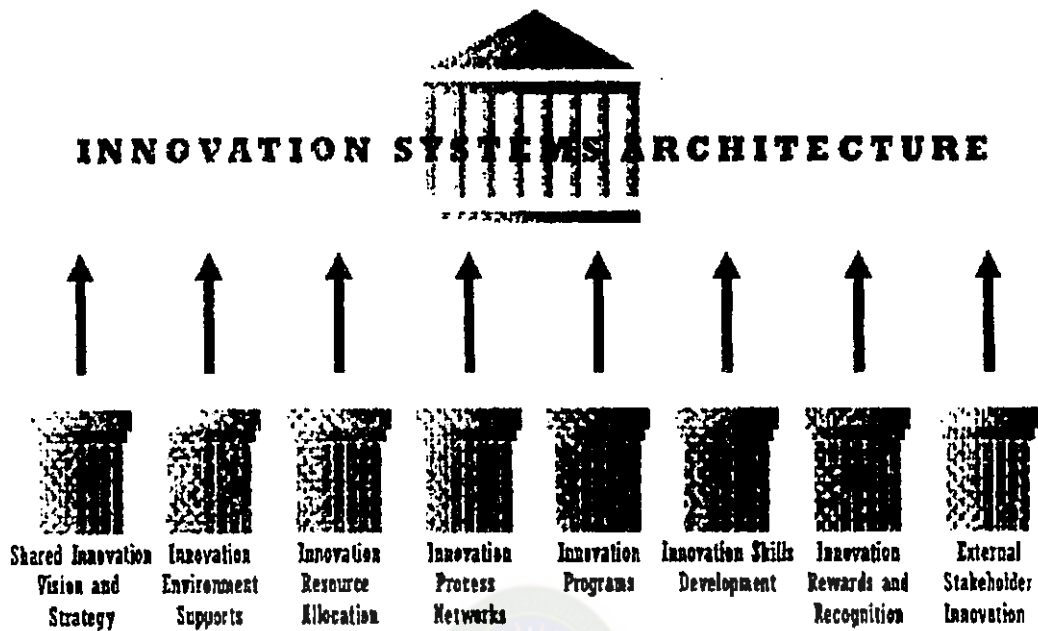
7. การยอมรับและสร้างแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม (Innovation Reward and Recognition) การให้รางวัล (Reward) เกี่ยวกับนวัตกรรมจะต้องตั้งเป้าหมายให้มีความชัดเจนและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์การสิ่งที่สำคัญก็คือการกำหนดให้รางวัลเป็นเป้าหมายของทุกแผนกทุกตำแหน่งงานและพนักงานทุกคนในขณะเดียวกันการให้รางวัลอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์การก็ได้เช่นถ้าพนักงานมีการแข่งขันเพื่อการได้รับรางวัลสูงก็จะทำให้พนักงานไม่แบ่งปันความรู้หรือการเรียนรู้ซึ่งกันและกันการยอมรับ (Recognition) ในความพยายามของบุคคลและกลุ่มนั้นเป็นการยอมรับแบบไม่เป็นทางการเช่นฉลองด้วยการเลี้ยงอาหารมือเย็น (Celebration Dinner) และของรางวัลการให้รางวัลนั้นให้เน้นสิ่งที่ตรงความต้องการของบุคลากรและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

8. บุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม (External Stakeholder Innovation) การสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้นนอกจากการใช้ความคิดที่มาจากภายในองค์การแล้วองค์การจะต้องอาศัยแนวความคิดใหม่ ๆ จากภายนอกองค์การด้วยซึ่งจะเป็นการเพิ่มมุมมองหรือแนวทางด้านนวัตกรรมเช่นอินเทอร์เน็ตรายงานวิจัยและงานแสดงสินค้ารวมทั้งการติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้กับทีมงานและบุคคลภายนอกอื่น ได้แก่ ลูกค้าซัพพลายเออร์เจ้าหน้าที่กฎหมาย ผู้ร่วมงาน และคู่แข่ง ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีความสัมพันธ์กันเป็นลักษณะเครือข่ายการสร้างพันธมิตรภายนอกองค์การมีรูปแบบดังนี้

8.1 การสร้างพันธมิตรกับองค์การที่อยู่ในช่วงการเริ่มต้นการออกแบบและกระบวนการผลิตซึ่งจะมีการทำงานร่วมกันเพื่อลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สดต้นทุนและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ

8.2 การสร้างพันธมิตรกับองค์การที่อยู่ในช่วงการนำไปปฏิบัติและติดตามผลของกระบวนการซึ่งจะมีการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาการค้นหาแนวทางนำไปสู่นวัตกรรมที่มากขึ้นและแนวทางการบริการลูกค้า

8.3 การสร้างพันธมิตรกับองค์การอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมือนกัน

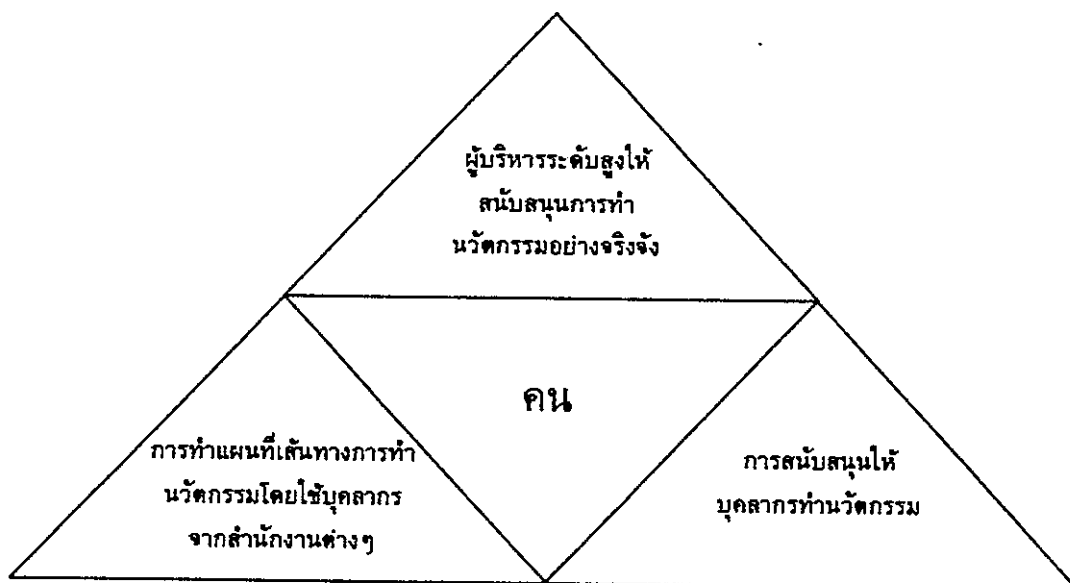


ภาพที่ 2.5 ตัวแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของ Dundon. ปรับปรุงจาก The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy that Fosters (p. 187), โดย Dundon, 2002, New York: AMACOM.

2.3.6 ตัวแบบองค์การนวัตกรรมโดยสำนักนวัตกรรมแห่งชาติ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, pp. 20-21) ได้เสนอตัวแบบองค์การนวัตกรรมโดยกล่าวว่าองค์การจะส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นระบบได้ต้องมีองค์ประกอบดังนี้

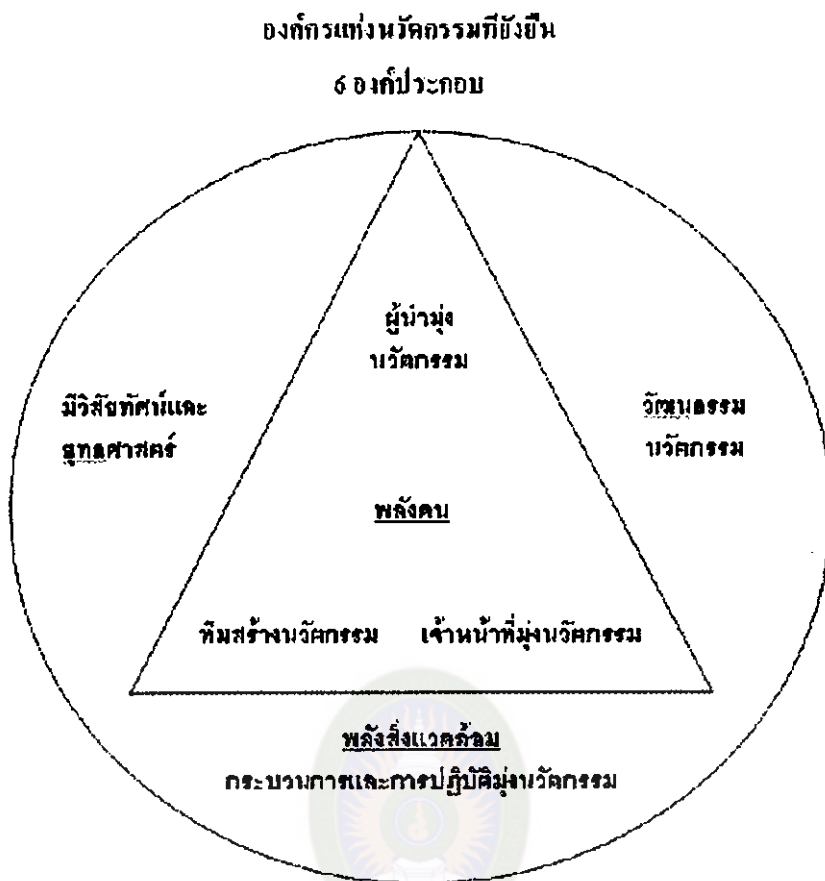
- 1) บุคลากรมีความเข้าใจว่าองค์การกำลังเดินไปในทางใดและจะไปให้ถึงเป้าหมายอย่างไร (จุดหมายและกลยุทธ์)
- 2) ทีมผู้บริหารมุ่งมั่นในการทำงานนวัตกรรมและได้เริ่มลงมือทำ
- 3) สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสนับสนุนได้แก่ความเชื่อถือภาวะผู้นำในทุกระดับการสื่อสารที่ดีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและกล้าเสี่ยง
- 4) วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การบุคลากรมีทักษะที่ดีและได้รับการกระตุ้นให้ใช้ทักษะ
- 5) ผู้บริหารระดับกลางสนับสนุนและเข้าใจการบริหารกระบวนการทางนวัตกรรมในบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบองค์ประกอบองค์การนวัตกรรม. ปรับปรุงจาก การจัดการนวัตกรรมสำหรับนักบริหาร (น. 21), โดย สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2558, กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

2.3.7 ตัวแบบองค์การนวัตกรรม

นัทธี จิตสว่าง (2550, น. 65) อธิบายว่าการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมองค์การจะต้องมุ่งการสร้างองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก 3 องค์ประกอบดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์การนวัตกรรม 2) สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมในองค์การ 3) มีกระบวนการและการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม 4) มีทีมผู้นำที่มุ่งมั่นไปสู่องค์การแห่งนวัตกรรม 5) มีทีมงานในการสร้างนวัตกรรม และ 6) ส่งเสริมพนักงานในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบองค์การนวัตกรรมที่ยั่งยืน. ปรับปรุงจาก องค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม, โดย นัทธี จิตสว่าง. (2551). สืบค้นจาก http://www.correct.go.th/temp_image/km.htm

2.3.8 ตัวแบบองค์การนวัตกรรม

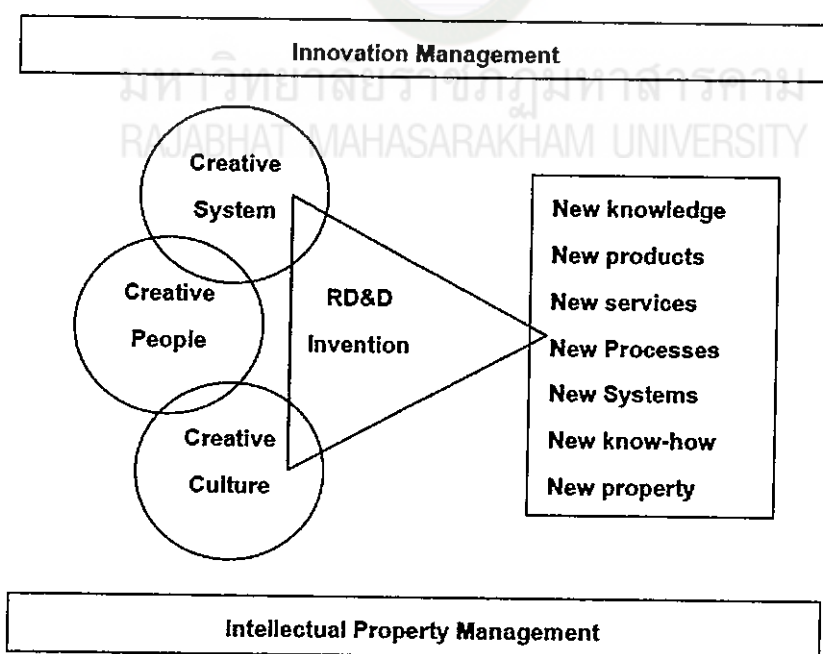
ไชยณพล อัครศุภเศรษฐ์ (2550, น. 25-27) ได้เสนอตัวแบบขององค์การแห่งนวัตกรรมที่สามารถปฏิบัติได้ง่ายซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ระบบสร้างสรรค์ (Creative System) องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรมต้องกำหนดตั้งแต่นโยบายที่จะยกระดับองค์การสู่นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันในโลกกว้าง และต้องสื่อสารนโยบายนวัตกรรมให้พนักงานทุกระดับเข้าใจเพราะการก้าวสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรมได้นั้นต้องให้ความพร้อมเพรียงกันทั้งนโยบายระบบและคนนโยบายสร้างสรรค์ที่เอื้อต่อกับนวัตกรรมนั้นต้องเป็นนโยบายที่เห็นคุณค่าของคนให้เกียรติคนและเหนี่ยวนำพลังสร้างสรรค์ในตัวบุคคลออกมาสู่กระบวนการให้มากที่สุดและระบบการบริหารจัดการต้องเป็นสไตล์ผสมผสานระหว่างความมั่นคงของระบบคุณภาพและความเปิดกว้างต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ระบบที่สร้างสรรค์แห่งองค์การนวัตกรรมมีลักษณะดังนี้ คือ 1) ระบบที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา

อย่างไม่หยุดยั้ง 2) มีความยืดหยุ่นในโครงสร้างที่มั่นคง 3) ความเป็นธรรมและการให้โอกาสต่อการคิดพลาดเล็กน้อย 4) มีการจัดสรรประโยชน์อย่างทั่วถึงต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง 5) นโยบายชัดเจน ในขณะที่รับกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจนได้ และ 6) มุ่งผลระยะยาวมากกว่าผลระยะสั้น

2. ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม (Creative People) องค์การนวัตกรรมได้ต้องพัฒนาบุคคลให้มีคุณลักษณะดังนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์คือความคิดที่นำไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมหรือพัฒนาสิ่งเดิมให้มีคุณค่าใหม่ ๆ หรือคิดแก้ปัญหาไม่ใช่ดองย่ำหรือเพิ่มปัญหาคิดเพื่อความสามัคคีไม่คิดเพื่อความแตกแยกคิดเพื่อความเจริญไม่คิดเพื่อการทำลายล้าง 2) การพุดจาที่สร้างสรรค์คือการพุดจาที่นำไปสู่ความเจริญความสามัคคีความเคารพให้เกียรติกันให้กำลังใจกันให้สติปัญญาแลกเปลี่ยนความรู้และเทคนิควิธีไม่นิินทาต่อเสียดกล่าวร้ายขูดหูหมิ่นกัน 3) การกระทำที่สร้างสรรค์ คือ การพากันพัฒนาพากันเรียนรู้พากันฝึกฝนพากันแลกเปลี่ยนคุณค่ากัน

3. วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (Creative Culture) องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรมต้องสถาปนาวัฒนธรรมสร้างสรรค์คือเป็นวัฒนธรรมเปิดพร้อมรับคุณค่าใหม่มีความหลากหลายเคารพคุณค่าของคนทุกคนวัฒนธรรมแห่งการออกจากปัญหาไม่เพิ่มปัญหามีการให้กำลังใจกันวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้มีความกล้าแตกต่างมีการนำเสนอสิ่งใหม่วัฒนธรรมการหาหรือและวัฒนธรรมการวิจัยทดลองและพัฒนาสารพัด



ภาพที่ 2.8 ตัวแบบของนวัตกรรม. ปรับปรุงจาก Creativity & Innovation การสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อ ศักยภาพการแข่งขันสู่อนาคต (น. 22). โดย ไชยฉพล อัครสุกเศรษฐ์, 2550, กรุงเทพฯ: Pluspress.

2.3.9 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม

เมื่อองค์กรทั้งหลายต้องการดำรงอยู่ของตนได้อย่างยืนยาวในภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดีจึงต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับวิกฤตที่เกิดขึ้นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่หลายองค์กรเริ่มให้ความสนใจซึ่งการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้นองค์กรจะต้องทำให้เกิดนวัตกรรมองค์กรเกิดขึ้นซึ่งแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2546 น. 38) ได้ให้หลักการของนวัตกรรม (Principle of Innovation) สำหรับการสร้างองค์กรนวัตกรรม 5 ประการดังนี้

1. นวัตกรรมเป็นเรื่องความคิดภายในใครก็ตามที่จะสร้างนวัตกรรมต้องสร้างความคิดภายในในทางที่ถูกต้องถ้าคิดดีผลที่ได้ก็จะดีตามไปด้วยการสร้างกล่องความคิดภายในของบุคคลจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจหมั่นฝึกฝนให้เกิดทักษะยิ่งฝึกคิดมากเท่าใดการคิดจะชำนาญมากขึ้นตามแนวคิดที่ว่า “คิดเป็นทำเป็นแก้ปัญหาก็เป็น”
2. นวัตกรรมเป็นเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่มพลังแห่งภูมิปัญญาสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการได้ลูกค้านอกจากต้องการของในราคาที่ถูกกว่าแล้วยังต้องการดีกว่าเร็วกว่าพึงพอใจกว่าและที่สำคัญมีความเป็นนวัตกรรมที่ใหม่กว่า
3. นวัตกรรมเป็นเรื่องของผู้บริหารสูงสุดต้องรับผิดชอบผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นผู้นำในความคิดเชิงนวัตกรรมต้องเป็นนักคิดมากกว่านักทำต้องคิดเชิงรุกมากกว่าเชิงรับและต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและองค์กร
4. นวัตกรรมเป็นเรื่องของผู้บริหารสูงสุดต้องสร้างความผูกพันและแพร่กระจายไปยังพนักงานให้มากขึ้นโดยผู้บริหารจะต้องกระตุ้นสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดการคิดในทุก ๆ ระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงกลางต้นและผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน
5. นวัตกรรมเป็นเรื่องของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ตามแนวคิด “Balanced Scorecard” มี 4 ด้าน ได้แก่ด้านการเงินด้านลูกค้าด้านกระบวนการจัดการภายในด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมดังนั้นการเรียนรู้และนวัตกรรมจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กรที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวต่อไปได้

Becker (1994, p. 134) ให้ความเห็นว่าการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมมีหลักการพื้นฐาน 8 องค์ประกอบดังนี้

1. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี (Business Knowledge)
2. ต้องนำคุณค่าและพันธกิจขององค์กรผสมผสานเป็นเป้าหมายเดียวกัน

3. ผู้บริหารและการจัดการ (Leadership and Management) สร้างบทบาทความรับผิดชอบและเจตนาธรรมณ์ในการผลักดันนวัตกรรมในองค์กร

4. การจูงใจพนักงานให้สร้างสรรค์นวัตกรรม (People Motivation)

5. วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน (Culture and Work Climate) ที่สนับสนุนนวัตกรรม

6. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Capacity for Change) การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

7. องค์การธรรมาภิบาล (Organization and Governance) มีกระบวนการระบบรูปแบบและการบริหารองค์กรบนฐานของธรรมาภิบาล

8. สมรรถนะของพนักงานแต่ละคน (Individual Capacity) มีบุคลากรที่มีทักษะและพฤติกรรมที่สามารถคิดและปฏิบัติอย่างมีนวัตกรรมได้

Higgins (1995, pp. 103-104) ได้กล่าวว่า องค์กรที่ต้องการนำรูปแบบองค์กรนวัตกรรมมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรจะต้องมีการตั้งกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกันซึ่งองค์กรควรมีหลักการในการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมทั้งจุดมุ่งหมายนโยบายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอน โดยจะต้องสร้างกลยุทธ์นวัตกรรมทั้งระดับองค์กรระดับหน่วยธุรกิจและระดับฝ่ายงานซึ่งมีแนวทางการดำเนินการดังนี้ 1) วิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) จะต้องมีข้อความ (Statement) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนวัตกรรม 2) พันธกิจจะต้องมีข้อความที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนวัตกรรม 3) เป้าหมายนวัตกรรมจะต้องเป็นหนึ่งในเป้าหมายขององค์กรต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องให้การมุ่งเน้นนวัตกรรม

Behn (1995, pp. 221-234) ได้กล่าวว่า การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้นผู้ที่มีความสำคัญในการผลักดันและสามารถทำให้องค์กรนวัตกรรมนั้นประสบความสำเร็จก็คือผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำในระดับสูงเพราะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและมีบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้จึงได้เสนอแนะวิธีการสำหรับผู้นำในการสร้างองค์กรนวัตกรรมโดยผู้นำจะทำหน้าที่ในการสร้างสภาวะ (Condition) ที่จำเป็นสำหรับให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้โดยผู้นำจะต้องสร้าง 2 สภาวะหลักให้เกิดขึ้นในองค์กรดังนี้

1. สภาวะที่หนึ่งผู้นำต้องทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะให้การสนับสนุนนวัตกรรมหรือทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะมีผู้นำอยู่เคียงข้างเสมอมีวิธีการดังนี้

1.1 การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งที่แสดงว่าองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพพนักงานส่วนใหญ่มักจะไม่พึงพอใจหรือ

ร้องเรียนถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดีเช่นห้องน้ำเสียเครื่องถ่ายเอกสารไม่ทำงานแม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกแก่พนักงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงแต่สิ่งเหล่านี้สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ดังนั้นแล้วถ้าหากผู้นำได้รับการร้องเรียนจากพนักงานถึงเรื่องความเสียหายของเครื่องมือต่างๆผู้นำจะต้องให้ความสนใจและดำเนินการซ่อมหรือเปลี่ยนอุปกรณ์เหล่านั้นทันที

1.2 การสนับสนุนความคิดพลาดการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นความคิดพลาดเป็นเรื่องปกติและมีจำนวนมากในองค์กรนวัตกรรมถ้าหากพนักงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมแต่เกิดความคิดพลาดแล้วได้รับการลงโทษจะทำให้พนักงานรับรู้ว่ถ้าหากทำผิดแล้วจะถูกลงโทษก็จะทำให้พนักงานไม่ยอกที่จะคิดหรือทดลองทำสิ่งใหม่ๆดังนั้นผู้นำควรแสดงให้พนักงานระดับปฏิบัติการเห็นว่าผู้นำอยู่เคียงข้างพนักงานด้วยการไม่ลงโทษพนักงานที่พยายามทำงานเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่แล้วเกิดความคิดพลาดขึ้น

2. สภาวะที่สองผู้นำต้องแน่ใจว่าพนักงานระดับปฏิบัติการนั้นเข้าใจภาพกว้างของนวัตกรรมซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้ 1) สร้างพันธะกิจที่ชัดเจนและเกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรนวัตกรรมจำเป็นต้องสร้างพันธะกิจและเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนและทุกคนในองค์กรสามารถดำเนินการและปฏิบัติเพื่อไปถึงเป้าหมายนั้นตั้งนั้นแล้วเป้าหมายจะต้องมีการบรรยายออกมาอย่างชัดเจนพันธะกิจและเป้าหมายที่สร้างขึ้นนั้นจำเป็นต้องมีความเป็นเหตุเป็นเป็นผลสำหรับนวัตกรรมด้วย 2) การจัดประเภทงานให้พนักงานทำงานที่หลากหลายและกว้างขวางขึ้นในองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุพันธะกิจขององค์กรการทำงานจึงต้องถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์กรถ้าหากพนักงานยังมองตนเองว่าเป็นเพียงส่วนเล็กขององค์กรเท่านั้นจะเป็นเรื่องยากที่นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ดังนั้นแล้วถ้าหากพนักงานปฏิบัติการเข้าใจภาพใหญ่ทั้งหมดขององค์กรพวกเขาก็จะทำงานได้ใหญ่มากขึ้นลักษณะงานที่แคบและจำกัดเป็นอุปสรรคต่อการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) การเคลื่อนย้ายพนักงานไปเรื่อยๆไม่ให้เรียนรู้งานในตำแหน่งเดียวการเคลื่อนย้ายพนักงานระดับปฏิบัติการไปทำงานและรับผิดชอบในงานที่แตกต่างกันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายและการปฏิบัติการในภาพกว้างขององค์กรมากขึ้นทั้งนี้ในบางตำแหน่งองค์กรอาจต้องลงทุนให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งใหม่จึงเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการย้ายพนักงานไปทำงานในตำแหน่งใหม่กับต้นทุนที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม 4) การให้รางวัลกับทีมงานไม่ใช่บุคคลเท่านั้นความสำเร็จของนวัตกรรมมักไม่ค่อยเกิดจากการทำงานของบุคคลเพียงคนเดียวการทำงานเป็นทีมนั้นเป็นหน่วยพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานขององค์กรส่วนใหญ่ระบบการให้รางวัลจึงต้องเป็นการให้แก่ทุกคนที่อยู่ในทีมงานที่ร่วมกันคิดและทำงานผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีหน้าที่ในการสร้าง

รางวัลที่มีความหลากหลายนอกจากการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งเพียงเท่านั้น

5) ยกเลิกโครงสร้างบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งลำดับ (Hierarchy) ทำให้คนทำงานไม่รู้สึกว่าเป็นความรับผิดชอบของตนในการทำงานการทำงานนั้นเป็นเรื่องที่หัวหน้าสั่งและทำตามคู่มือกฎระเบียบที่วางไว้เท่านั้น โดยเฉพาะองค์กรที่มีลำดับชั้นมากจะเป็นอุปสรรคต่อการให้คำแนะนำของเนื่องจากองค์กรนวัตกรรมจะต้องได้รับความคิดสร้างสรรค์จากทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการสมาชิกในทีมงานทุกคนจำเป็นต้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรับผิดชอบในการทำงานถ้าหากพนักงานระดับปฏิบัติการหรือทีมงานรู้ว่าแต่ละคนมาจากสถานะที่แตกต่างกันมากและความแตกต่างกันนี้จะทำให้การรับผิดชอบแตกต่างกันรวมไปถึงวิธีการคิดและการถูกตัดสินใจที่แตกต่างด้วยดังนั้นแล้วจึงทำให้พนักงานเก็บความคิดเอาไว้กับตนเอง

6) แบ่งแยกหน่วยงานตามหน้าที่การปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วพนักงานที่ทำงานอยู่ในฝ่ายสนับสนุนเช่นฝ่ายบัญชีจัดซื้อและฝ่ายบุคคลจะคอยทำงานอยู่เบื้องหลังและการทำงานของคนกลุ่มนี้อาจมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรไม่เหมือนอย่างเช่นฝ่ายขายซึ่งความจริงแล้วองค์กรควรที่จะให้พนักงานที่ทำงานฝ่ายการเงินฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายบุคคลเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างผลลัพธ์ขององค์กรด้วยผู้นำจึงควรแบ่งแยก (Break down) หน่วยงานอย่างฝ่ายบัญชีฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายบุคคลให้เข้าไปทำงานอยู่ในหน่วยงานอื่นๆเพื่อทำหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานของทีมงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จดังนั้นการสร้างองค์กรนวัตกรรมนั้นต้องให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการคิดเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมดขององค์กรทุกคนต้องคิดและประพฤติปฏิบัติเกี่ยวกับนวัตกรรมและมองว่างานของตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทั้งหมด

7) ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานแก่พนักงานทุกคนองค์กรนวัตกรรมต้องการข้อมูลข่าวสารบุคคลจำเป็นต้องได้รับข้อมูลเพื่อเข้าใจถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรและใช้ในการตัดสินใจได้ว่านวัตกรรมจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไรข้อมูลข่าวสารควรจัดเก็บให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายด้วยการเผยแพร่สร้างความรู้ร่วมกันหรือสามารถเข้าถึงได้จากแหล่งที่มาหลากหลายสำหรับคนทำงานข้อมูลเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อนำไปใช้ในการจัดการปรับใช้นวัตกรรมเพื่อหาแนวทางจัดการเทคนิคต่าง ๆ ให้ตรงตามความต้องการของฝ่ายบริหาร กระบวนการต่าง ๆ ในการสร้างนวัตกรรมจึงต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างใกล้ชิดและทันที

8) ให้แจ้งและบอกกับทุกคนเมื่อนวัตกรรมที่สร้างนั้นประสบความสำเร็จหรือสามารถนำไปใช้ได้ อย่างดีนั้นเป็นหน้าที่ของพนักงานระดับปฏิบัติการในการรายงานถึงความสำเร็จเหล่านั้นแก่ผู้จัดการ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานอาจเป็นการนำเสนอในที่ประชุมหรือระหว่างทีมงานด้วยตนเอง เพราะจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกและเข้าใจในนวัตกรรมมากขึ้นด้วยและจะได้รู้ว่าองค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและใช้สำหรับการทำงานได้เป็นอย่างดี

Harvard Business School (2003, pp. 40-44) กล่าวว่าถ้านวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญของบริษัทแล้วผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดที่เป็นนวัตกรรมรวมทั้งต้องมีเครื่องมือทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่ที่สามารถใช้เพื่อการสร้างนวัตกรรมได้โดยเครื่องมือเหล่านี้ได้แก่

1. การให้รางวัลองค์การนวัตกรรมควรมีการให้รางวัลกับผู้ที่แสวงหาความคิดใหม่ได้ด้วยการจ่ายเงินค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่งหรือให้ทั้งสองอย่างเพราะเป็นการส่งสัญญาณที่ชัดเจนว่าความคิดที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญส่วนรางวัลที่จะช่วยกระตุ้นให้พวกเขาสร้างนวัตกรรมก็คือการให้อิสระที่มากขึ้นเช่นอิสระในการทดสอบสิ่งที่สงสัยว่าจะเป็นจริงได้หรือไม่ อิสระในการทำตามความสงสัยใคร่รู้อิสระในการไปร่วมงานสัมมนาทางวิชาการอิสระในการพบปะสังสรรค์กับลูกค้าและผู้ใช้ที่มีหัวก้าวหน้าเป็นต้นการเปิดโอกาสให้ใช้ทรัพยากรได้มากขึ้นก็เป็นการให้รางวัลอีกอย่างที่มีประสิทธิผลในการสร้างนวัตกรรม

2. บรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมผู้บริหารจะเป็นคนที่กำหนดบรรยากาศภายในองค์การ โดยผู้บริหารจะส่งสัญญาณชัดเจนว่าความอยู่รอดของบริษัทและพนักงานขึ้นอยู่กับสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องคนไม่กลัวที่จะทดลองหรือเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับความพอใจในความสำเร็จที่มีอยู่พนักงานได้รับผลจากสิ่งที่พวกเขาทุ่มเททำให้กับบริษัทพนักงานจะมองออกไปภายนอกองค์การแสวงหาความคิดและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดจากคู่แข่งจากการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกและจากอุตสาหกรรมอื่นๆ

3. จ้างคนที่มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมคุณลักษณะของผู้ที่สามารถสรรหาความคิดได้มากมายได้แก่เป็นผู้เชี่ยวชาญในหนึ่งหรือสองสาขานอกกับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมมักจะเป็นคนที่ชอบทำงานแบบสัน โดยเป็นคนแก้ปัญหาเก่งมีวิธีในการมองสิ่งต่าง ๆ แบบใหม่และแตกต่างไปจากคนอื่น

4. การส่งเสริมให้มีการผสมผสานความคิดจากฝ่ายต่างๆผู้นำสามารถกระตุ้นให้เกิดการผสมผสานความคิดจากฝ่ายต่าง ๆ ได้ด้วยการใช้วิธีดังต่อไปนี้ 1) มอบหมายงานที่ต่างออกไปให้กับผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคเป็นระยะ ๆ 2) ส่งคนเข้าไปร่วมงานสัมมนาผู้ประกอบวิชาชีพและการประชุมทางวิทยาศาสตร์ 3) สร้างระบบจัดการองค์การความรู้ภายในองค์การซึ่งจะช่วยให้ทุกคนมีโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์ในแต่ละด้านอย่างทั่วถึง 4) ให้เงินสนับสนุนการจัดงานที่นำเอาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาบรรยายให้ความรู้กับพนักงานและเป็นผู้นำการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพราะสิ่งที่ได้จากบุคคลเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ขึ้นภายในบริษัท 5) จัดให้มีการเข้าเยี่ยมบริษัทลูกค้าเป็นระยะๆ 6) จัดทัศนศึกษาเพื่อไปศึกษาจากอุตสาหกรรมอื่น 7) พบปะกับนักลงทุนภายในท้องถิ่นและผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจประเภท

เดียวกับบริษัท 8) ขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาภายนอกเพื่อให้ได้มุมมองที่แตกต่าง และ 9) ขอการสนับสนุนจากอาจารย์มหาวิทยาลัยเพื่อให้เข้าร่วมงานกับทีมงานของคุณเป็นการชั่วคราวหรือขอให้พวกเขาเข้าร่วมการประชุมระดมความคิดของทีมงานในบริษัท

5. การให้การสนับสนุนผู้คิดค้นนวัตกรรมผู้คิดค้นนวัตกรรมต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพราะถ้าหากปราศจากการสนับสนุนแล้วความคิดใหม่หลายอย่างก็อาจต้องล้มเลิกไปกลางคันผู้บริหารระดับอาวุโสสามารถจัดหาทรัพยากรที่ผู้คิดค้นนวัตกรรมต้องการเพื่อจะได้พัฒนาความคิดของพวกเขาให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาเช่นให้พื้นที่ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์เพื่อทำการทดลองการให้อุปกรณ์ที่มีมูลค่าไม่สูงนักและให้การช่วยเหลือเป็นบางครั้งและให้เวลาปลีกตัวจากการทำงานประจำเพื่อช่วยค่อยอดความคิดนั้น

Greenberg (2005, pp. 409-411) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมองค์การคือสิ่งที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมสภาพแวดล้อมองค์การที่สามารถทำได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้นคือการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งมีวิธีการต่างๆดังนี้

1. การให้อิสระในการควบคุมพฤติกรรมและเป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจเช่นบริษัทผลิตวิดีโอเกม Nintendo ในประเทศญี่ปุ่นอนุญาตให้นักออกแบบออกไปข้างนอกเพื่อดูภาพยนตร์และเที่ยวเล่นในเวลาทำงาน

2. เปิดโอกาสให้มีการพบปะกันคนจะมีความคิดสร้างถ้าได้อยู่บรรยากาศที่ล้อมรอบไปด้วยคนที่มีความคิดสร้างสรรค์จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ตามมา จากการศึกษาวิจัยพบว่าถ้าระดับการเฝ้าติดตามของหัวหน้างานมากจะส่งผลให้ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานต่ำแต่ถ้าระดับการเฝ้าติดตามของหัวหน้างานน้อยจะส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่สูงขึ้น

3. อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดคนที่ทำงานเพียงโครงการเดียวถือเป็นความเสี่ยงที่จะได้ผลงานที่เก่าหรือล้าสมัยดังนั้นจึงควรที่จะหาโอกาสในการเข้าร่วมหรือพบปะกับผู้คนในโครงการอื่น ๆ เพื่อเป็นการประยุกต์และแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างโครงการ

4. ทำให้งานมีความน่าสนใจจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าคนเริ่มมีความคิดสร้างสรรค์เมื่อเขาเกิดความรู้สึกสนใจในงานที่เขาทำซึ่งเขาพร้อมจะลงทุนด้วยความพยายามแล้วก็จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในการทำงานความคิดสร้างสรรค์จึงสามารถเพิ่มขึ้นได้จากการเพิ่มความสนใจภายในให้แก่งานที่พวกเขาทำ

5. กำหนดเป้าหมายในการคิดสร้างสรรค์ที่ชัดเจนจะช่วยกระตุ้นให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์เป้าหมายทำให้รู้ว่าจะต้องใช้ความชำนาญในการทำงานมากเพียงใด

6. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์องค์การต้องล้มเลิกจากการสร้างนวัตกรรมเนื่องจากเจ้านายผู้บริหารระดับสูงผู้จัดการหัวหน้างานและหัวหน้าทีมงานที่ไม่ให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ผู้บริหารเหล่านี้ควรจะส่งเสริมให้พนักงานให้กล้าเสี่ยงถ้าพวกเขามีโอกาสที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และยอมรับความผิดพลาด

Dundon (2002, p. 6) ได้อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมขององค์การเพื่อให้องค์การและผู้นำองค์กรได้ตระหนักถึงประโยชน์ความสำคัญและการสร้างนวัตกรรมที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นในองค์กรไว้ดังนี้

1. นวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงแค่เทคโนโลยีใหม่แต่นวัตกรรมจะมีความหมายที่กว้างกว่าในบริบทต่าง ๆ เช่น นวัตกรรมจะมีความสัมพันธ์การบรรลุคุณค่าการส่งมอบบริการให้กับลูกค้าหลักสูตรทางสังคมและสิ่งต่าง ๆ มากมาย

2. นวัตกรรมไม่ได้เฉพาะเจาะจงเพียงแต่ด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้นองค์กรนวัตกรรมจำนวนมากสร้างนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากด้านเทคโนโลยีและการผลิตเช่น นวัตกรรมในการผลิตยารักษาโรคความบันเทิงสายการบินและการบริการภาครัฐ

3. นวัตกรรมไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นในแผนกวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการและทุกส่วนขององค์กร ผู้นำทั้งหลายต้องให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการค้นหาแนวทางที่สร้างจุดแข็งให้กับองค์กร

4. นวัตกรรมไม่ใช่การสร้างทีมงานพิเศษหรือทีมงานเฉพาะกิจ นวัตกรรมสามารถนำมาประยุกต์เข้ากับภารกิจกรรมการทำงานของทุกแผนกและไม่ได้มีโครงการพิเศษไว้สำหรับมอบหมายให้กับทีมงานเฉพาะกิจ

5. นวัตกรรมไม่ใช่ความคิดสร้างสรรค์ในห้องสนทนาการสังสรรค์ที่ถูกต้องสำหรับนวัตกรรมคือการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนและเปิดกว้างการออกแบบกระบวนการให้มีคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้นสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาและการนำความคิดไปปฏิบัติมีเป้าหมายในการฝึกอบรมสมาชิกทีมงานในการสร้างทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมและการให้รางวัลแก่ความพยายามด้านนวัตกรรม

6. นวัตกรรมไม่ใช่เพียงแค่ช่วงเวลาหนึ่งความคิดเชิงนวัตกรรมจะเกิดขึ้นโดยใช้เวลาเป็นเดือนและพัฒนาในแผนของปีถัดไป นวัตกรรมควรจะต้องมีรูปแบบเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ในตลอดทั้งปีเป้าหมายของนวัตกรรมคือความสามารถของนวัตกรรมที่ยั่งยืน

7. นวัตกรรมไม่ใช่เพียงแค่การฝึกอบรมด้านความคิดสร้างสรรค์ถึงแม้ว่าทักษะความคิดเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญทักษะเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรทักษะการปรับเปลี่ยนรูป คือ การนำเสนอและการเพิ่มแนวคิดสำหรับการนำความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งทักษะเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมเช่นกัน

8. นวัตกรรมไม่ใช่เพียงแค่การได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่นวัตกรรมสามารถประยุกต์ใช้ในหลายแนวทางเช่นผลิตภัณฑ์บริการและหลักสูตรใหม่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการและหลักสูตรกระบวนการขององค์กรที่ใช้ในการวางแผนและจัดการกิจกรรมต่างๆและแนวคิดหรือรูปแบบธุรกิจใหม่

Moore (2006, p. 100) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมในองค์กรว่าประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพธุรกิจในปัจจุบันโดยวิเคราะห์ทั้งตัวผลิตภัณฑ์ลูกค้าและภูมิศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสินค้าพัฒนาประชากรผู้บริโภคหรือพัฒนาช่องทางการขาย ผลแห่งการวิเคราะห์จะช่วยในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. จัดสรรทรัพยากรใหม่โดยอย่าทำให้เกิดการใช้งบประมาณเพิ่มขึ้น จัดสรรกำลังคนใหม่คนที่มีประสิทธิภาพจะทำให้งานเกิดประสิทธิผลและควรผลักดันให้คนได้ใช้ศักยภาพสูงสุด Moore
3. สร้างแรงจูงใจในหมู่พนักงานให้ร่วมประชุมคิดว่าอะไรที่อยากจะเป็นและทำอย่างไรให้องค์กรจะพัฒนาไปสู่จุดนั้นได้
4. บรรเลงกันเป็นทีมในการจัดสรรทรัพยากรใหม่เพื่อกำหนดเป้าหมายใหม่นั้นถือเป็นความพยายามร่วมกันทั้งองค์กรอย่าปล่อยให้คนหาไปอย่างโดดเดี่ยว
5. เวลาเป็นสิ่งสำคัญให้รีบเร่งให้ความสำคัญกับกำหนดเวลาในการส่งนวัตกรรมลงสู่ตลาด
6. ให้ทุกฝ่ายเฝ้าติดตามความหมายคือการทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันในองค์กรการสร้างนวัตกรรมใหม่ควรขจัดงานที่ไม่จำเป็นของเฝ้าแต่ละตัวทิ้งไปเพื่อได้รับภาระหน้าที่ใหม่ให้เต็มที่เพื่อให้ทันกับเวลาที่กำหนดไว้
7. ให้ทุกฝ่ายเฝ้าติดตามอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งให้การพัฒนาวัตกรรมการหยุดชะงักเพราะถ้าต้องมีการตั้งต้นใหม่จะทำให้ผลกำไรลดลงแต่ละเฝ้าที่เดินถูกคาดหวังในการสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าและผลกำไรที่ได้นั้นจะอัดฉีดไปในโครงการต่อไป

Adair (2007, p. 220) ได้กล่าวถึงลักษณะองค์การที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์การ โดยส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากร
2. สร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมซึ่งมี 3 ปัจจัยสำคัญ คือ 1) การกระตุ้นซึ่งกันและกัน (Mutual Stimulation) 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ 3) การวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมต้องการความร่วมมือร่วม (Participation) และการให้ข้อมูลข้อเท็จจริง (Facts) ต่าง ๆ แก่บุคลากร
3. องค์การต้องสามารถยอมรับความผิดพลาดอันเกิดมาจากความกล้าเสี่ยง เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความเสี่ยง องค์การต้องรู้ว่าความผิดพลาดสามารถเกิดขึ้นได้เสมอและนำมาเป็นบทเรียนที่มีประโยชน์ต่อการสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จต่อไป
4. สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารในแนวราบ (Lateral Communication) โดยกระตุ้นให้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดและเพิ่มความถี่ในการสื่อสารเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดความคิดที่แตกต่างหลายมุมมองเพื่อจุดประกายความคิดสร้างสรรค์
5. ปรับโครงสร้างให้องค์การมีความยืดหยุ่นเพื่อพร้อมตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น
6. การมีมุมมองในระยะยาวด้วยการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นนวัตกรรมที่สร้างผลกำไรและความสำเร็จให้กับองค์การในอนาคตขององค์การไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยตัวเองได้โดยหน้าที่หลักขององค์การ คือ การสนับสนุนให้ปัจเจกและทีมงานต่าง ๆ ที่ต้องการทำนวัตกรรมและสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับปรุงองค์การในที่สุด พันธุ์อาจ ชัยรัตน์ (2549, น. 1) จากเดิมก่อนปี 1980 ที่ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะนั้นจะวนอยู่กับองค์ความรู้ในด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมของมนุษย์ค่อนข้างมากทำให้การออกแบบแผนงานเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรขององค์การไม่ได้ผลดังที่ธุรกิจต้องการแต่ในปัจจุบันด้วยองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านสมองด้านจิตวิทยาด้านพฤติกรรมที่มาประกอบส่งเสริมเหมือนเป็นเรื่องเดียวกันทำให้ในวันนี้้องค์การธุรกิจสามารถที่จะปรับปรุงพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม (Business Innovative Organization) ได้นั้นคือการเป็นองค์การที่เต็มไปด้วยบุคลากรที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้นั่นเอง

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งนวัตกรรม หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะและมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

2.3.10 การวัดความสำเร็จและความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การ

นวัตกรรมสามารถวัดได้แต่่ามีความซับซ้อนในการนำไปปฏิบัติกับองค์การที่มีความแตกต่างกันจากการสำรวจและศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมภายในองค์การสามารถวัดและมีผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์การด้วยในช่วง 30 ปีที่ผ่านมาการวัดนวัตกรรมนั้นจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านกระบวนการเช่นระดับของค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาจำนวนของสิทธิบัตรและต้นทุนทางการเงินด้านนวัตกรรมแต่ต่อมานั้นการวัดนวัตกรรมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยจะพิจารณาความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์การยืนยันหรือการันตีชนิดและคุณภาพของสินค้าหรือกระบวนการการรวมตัวชีวิตเดิมและตัวชีวิตใหม่การเพิ่มผลิตภาพและจำนวนของการลงทุนที่จับต้องไม่ได้ จากรายงานของสถาบันวิทยาศาสตร์แห่งชาติเมื่อปี 2004 (Studt, 2008) เรื่อง "การวัดค่าใช้จ่ายในด้านการวิจัยและพัฒนาในเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา" ยืนยันว่าในปัจจุบันนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์จากรายงานนี้เสนอว่าการวัดนวัตกรรมต้องครอบคลุม 5 กิจกรรมดังนี้ 1) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 2) การพัฒนากระบวนการใหม่เพื่อผลิตหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังตลาด 3) การสนับสนุนแหล่งเงินทุนใหม่สำหรับการจัดหาวัตถุดิบ 4) การพัฒนาตลาดใหม่ และ 5) การเปลี่ยนแปลงในองค์การของบริษัท

ส่วนวิธีการวัดแบบอื่น ๆ ที่แสดงถึงขีดความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การ เช่นจำนวนของสิ่งพิมพ์ที่ได้รับการเผยแพร่โดยพนักงานด้านเทคโนโลยีจำนวนลิขสิทธิ์ที่ได้รับจำนวนรางวัลด้านเทคโนโลยีที่ได้รับ จากการสำรวจยังพบว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดสำหรับการวิจัยและพัฒนาขององค์การในวันนี้คือการเพิ่มอัตรานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่และยังเน้นการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์พัฒนาตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่และขยายช่วงของผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ส่วนอุปสรรคในการบรรณนวัตกรรมนั้นคือต้นทุนและความเสี่ยงที่สูงรวมถึงการขาดแคลนด้านการเงิน

จากการสำรวจของนิตยสารวิจัยและพัฒนา (R&D Magazine) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมคือค่าใช้จ่ายที่ให้กับนวัตกรรมส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงานสภาพแวดล้อมของการทำงานร่วมกัน โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและการทำงานในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนนวัตกรรม Studt (2008, p. 321) and Guan (2003, p. 240) ได้กล่าวว่า องค์การที่มีศักยภาพทางนวัตกรรม (Innovation Capability) ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่

1. ด้านศักยภาพการเรียนรู้ (Learning Capability) หมายถึงแนวโน้มของการพัฒนาการตรวจสอบเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบค้ำึงถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาวและระดับของเทคโนโลยีที่สำคัญเมื่อมีการนำเทคโนโลยีจากภายนอกเข้ามาใช้มีความสามารถในการรื้อระบบใหม่ความสามารถในการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ มีความสามารถในการปรับนวัตกรรมใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของตลาดในการเรียนรู้จากประสบการณ์และความล้มเหลวในอดีตประยุกต์ใช้ความรู้จากภายในและภายนอกกิจการมาเป็นแนวทางในการวิจัยและพัฒนา มีการสร้างจิตสำนึกในการเรียนรู้การทุ่มเทให้กับการเรียนรู้และให้ความสำคัญกับการสะสมความรู้อย่างต่อเนื่องยาวนาน

2. ด้านศักยภาพการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Capability) หมายถึงการคัดเลือกบุคลากรหรือการสร้างองค์การที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่แนวคิดในการสร้างนวัตกรรม การเชื่อมโยงแผนการวิจัยและพัฒนา กับแผนขององค์การและประสิทธิภาพของเทคโนโลยี มีการคัดเลือกการทำงานข้ามสายงานของแผนงานวิจัยและพัฒนาใหม่ตั้งเป้าหมายของโครงการกำหนดขั้นต้นและควบคุมการจัดการโครงการ มีการสร้างทีมงานที่จะทำโครงการข้ามสายงานอย่างชัดเจนมีผู้นำของทีมงานที่มีความสามารถและมีความเป็นผู้นำอย่างเพียงพอมีเครื่องมือในการสื่อสารท่ามกลางบุคลากรฝ่ายวิจัยและพัฒนา มีวิธีการออกแบบที่มีความก้าวหน้า มีการสื่อสารระหว่างฝ่ายวิจัยและฝ่ายการตลาดมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วจากฝ่ายการผลิตไปยังฝ่ายการออกแบบมีการผสมผสานระหว่างนวัตกรรมของกระบวนการผลิตกับผลิตภัณฑ์ มีการผสมผสานระหว่างวิจัยขั้นพื้นฐานการพัฒนาและการค้าและมีแผนการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการเพิ่มแผนตามภาวะการณ์

3. ด้านศักยภาพการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Resources Exploiting Capability) หมายถึงการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นระยะ ๆ มีการคัดเลือกการใช้บุคลากรที่สำคัญในแต่ละส่วนงานมีการส่งเสริมการลงทุนด้านการผลิตนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอมีการร่วมมือกับธุรกิจรายอื่นเพื่อลดต้นทุนด้านนวัตกรรมมีการใช้เทคโนโลยีจากภายนอกองค์การอย่างคุ้มค่ามีความสมรรถนะทางเทคโนโลยีหลัก ๆ ของคู่แข่งชั้น และมีการพยากรณ์แนวโน้มทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

4. ด้านศักยภาพการผลิต (Manufacturing Capability) หมายถึง การเข้าไปมีส่วนร่วมในระยะแรกๆของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีการปรับกระบวนการผลิตตามความต้องการของการออกแบบกระบวนการวิจัยและพัฒนา มีการยกระดับเทคโนโลยีของอุปกรณ์ในการผลิตมีการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมีบุคลากรที่มีทักษะในการใช้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานมีการ

ผลิตอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพสูงสุดและมีต้นทุนในการผลิตต่ำของผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ

5. ด้านศักยภาพการตลาด (Marketing Capability) หมายถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาวเพื่อที่จะได้เข้าใจความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันเข้าใจความต้องการของลูกค้าที่เป็นกลุ่มย่อยๆ มีการสังเกตการณ์ทางการตลาดมีการคัดเลือกและทดสอบแนวคิดใหม่แนวคิดด้านผลิตภัณฑ์ต้นแบบของผลิตภัณฑ์และความชื่นชอบของลูกค้าเพื่อเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าและเป้าหมายทางการแข่งขันควบคุมและจัดการเครือข่ายการกระจายสินค้าการให้บริการหลังการขายและการช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีแก่ลูกค้าเน้นความเชื่อมั่นด้านการส่งมอบสินค้าตรงเวลาพัฒนาซื้อตราสินค้าและภาพลักษณ์ของกิจการและมีการใช้ระยะเวลาที่สั้นจากการทดลองการผลิตไปสู่การผลิตเพื่อการค้า

6. ด้านศักยภาพองค์กร (Organization Capability) หมายถึง มีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้ยืดหยุ่นไปตามแผนการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมศูนย์ทรัพยากรเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมได้การวิจัยและพัฒนาการตลาดและกระบวนการผลิตทำหน้าที่สอดคล้องกันร่วมกันพัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีระบบส่งเสริมหรือมาตรการลงโทษพนักงานให้อิสระในการทำงานแก่ผู้จัดการระดับล่างปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกแลกเปลี่ยนข้อมูลและการติดต่อสื่อสารกันระหว่างองค์กรที่ทำงานแตกต่างกันการสื่อสารกับลูกค้าและผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหญ่ให้ความสำคัญกับกฎของการรักษาระบบมีระบบตัวชี้วัดขององค์กรและการสร้างระบบควบคุมภาวะหนี้สินของกิจการ

7. ด้านศักยภาพกลยุทธ์ (Strategic Capability) หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเข้าใจเป้าหมายหลักทางเทคโนโลยีและความสามารถหลักของผู้บริหารระดับสูงมีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมีระบบการตัดสินใจที่ก้าวหน้าสร้างจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของกิจการรวมถึงการสร้างนวัตกรรมที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังยอมรับความเสี่ยงและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นมีความเข้าใจต่อตำแหน่งของการแข่งขันอย่างถ่องแท้เข้าใจแนวโน้มการพัฒนาทางเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมตระหนักถึงคู่แข่งจากต่างประเทศปรับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องกันเข้าใจผลกระทบด้านต่าง ๆ ของปัจจัยภายนอกองค์กรและให้ความสำคัญกับคุณค่าของการเรียนรู้ ส่วน White and Bruton (2007, p. 18) ได้เสนอแนะตัวชี้วัดในการประเมินความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรมี 5 มิติ ดังนี้

- 7.1 การจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ
- 7.2 การทบทวนและตรวจสอบโครงการอย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มการ
- 7.3 จัดการที่มาจากภายนอกองค์กร

7.4 ความเข้าใจการพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับธุรกิจ

7.5 โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความเป็นผู้ประกอบการ

7.6 ความสามารถทางกลยุทธ์ในการจัดการกับการริเริ่มการสร้าง

นวัตกรรมของผู้ประกอบการ

สรุปได้ว่า การวัดความสำเร็จและความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การ หมายถึง การประเมินความสำเร็จขององค์การซึ่งสามารถวัดและประเมินระดับความสามารถจากการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ รวมไปถึงบุคลากรมีความรู้ มีทักษะและมีความคิดสร้างสรรค์เข้าใจการพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับนวัตกรรม และองค์การมีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.9.11 อุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์การ

เดชา เศษวัฒนาไพศาล (2551, น. 9) ได้กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมหรือแนวความคิดใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การมักจะเผชิญกับอุปสรรคบางประการ ได้แก่

1. ความเคยชินในสิ่งที่ทำอยู่เดิม (Perceptual Block) ทำให้ขาดการสังเกตสิ่งอื่นรอบ ๆ ตัวแต่กลับให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งเป้าหมายเดิมช่องทางเดิมทำให้เกิดการตีกรอบมุมมองซึ่งตัวเองอยู่ในกล่องที่เหลี่ยมคือนอกกรอบไม่เป็น
2. ด้านอารมณ์ (Emotional Block) ซึ่งทำให้เกิดความกลัวลังเลไม่กล้าทำไม่กล้าถามและไม่กล้าสงสัยซึ่งมักเกิดกับองค์การที่มีรากเหง้าวัฒนธรรมแบบหลายลำดับชั้นผสมกับระบบอาวุโส
3. สภาพแวดล้อม (Environmental Block) ซึ่งมีผลมาจากการที่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีสิ่งจูงใจให้คนทำงานหันเหออกจากการทำงานมากขึ้นเช่นการแอบหรือเข้าเว็บไซต์ที่ชอบส่วนตัวการขาดช่องทางในการแสดงความคิดเห็นรวมถึงกิจกรรมทางสังคมอื่น ๆ ทำให้คนทำงานอาจให้ความสำคัญกับงานน้อยลง
4. ด้านวัฒนธรรม (Culture Block) ซึ่งจะเห็นได้ชัดในวัฒนธรรมไทยที่ผู้น้อยจะนิยมทำตามผู้ใหญ่จะปลอดภัยที่สุดทำให้ไม่เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ส่วน พสุ เศษะรินทร์ (2547, น.78) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมที่สำคัญสองประการที่ขวางกั้นไม่ให้้องค์การมีความสามารถด้านนวัตกรรมกัน ได้แก่ 1) ภาวะของการหลงตนเอง (Complacency) ซึ่งพฤติกรรมการหลงตัวเองนี้เป็นสิ่งที่เป็นอันตรายอย่างยิ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่การแข่งขันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นในปัจจุบันพฤติกรรมการหลงตัวเองนั้นอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จในอดีตที่มีและสั่งสมมานานการได้รับการยกย่องเชิดชูมาตลอดทำให้ทั้งผู้บริหารและ

บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกเหมือนกับว่าตนเองอยู่บนหอคอยงาช้างและคิดว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่อดีตนั้นจะอยู่ติดตัวตลอดไปเรื่อยๆ ทำให้ไม่พร้อมที่จะเปิดรับต่อสิ่งใหม่ๆ และคิดว่าไม่จำเป็นที่จะต้องมึนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นด้วยองค์การเหล่านี้มักจะชอบมีกล่าวอ้างในลักษณะที่ว่า “ทำไมจะต้องเปลี่ยนแปลงด้วยในเมื่อสิ่งที่ทำมาในอดีตก็ประสบความสำเร็จด้วยดี” ทิศนคติในลักษณะดังกล่าวอาจจะเหมาะสมในอดีตแต่ในสถานะที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว 2) การดูถูกคนอื่นหรือเรียกว่าโรค NIH (NIH Syndrome) ซึ่งย่อมาจาก Not-Invented-Here Syndrome คือบุคคลหรือองค์กรใดที่เป็นโรคนี้นี้มักจะคิดว่าสิ่งใดก็ตามที่ถูกคิดค้นหรือพัฒนาหรือนำมาจากภายนอกองค์กรหรือไม่ได้เป็นสิ่งที่คุณเองคิดและพัฒนาขึ้นมาเองใช้ไม่ได้ทั้งสิ้นจริงๆ แล้วโรค NIH ก็ถือเป็นลักษณะของการหลงตัวเองอย่างหนึ่งแต่นอกจากจะหลงตัวเองแล้วยังมองว่าคนอื่นระจอกหมัดพวกนี้ก็จะมองว่าสินค้าบริการแนวคิดหรือสิ่งที่องค์กรอื่นทำเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้สิ่งที่ดีที่สุดในที่สุดจะต้องเกิดขึ้นจากตนเองหรือในองค์กรตนเองเท่านั้นถ้าองค์กรใดหรือบุคคลใดที่มีโรคนี้นี้เป็นโรคประจำตัวก็จะมีลักษณะที่ปิดหูปิดตาไม่พร้อมที่จะรับรู้หรือเปิดรับต่อพัฒนาการต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร องค์กรที่เป็นโรค NIH ก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในด้านนวัตกรรมของตนเองอย่างมากเนื่องจากนวัตกรรมในปัจจุบันไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวในปัจจุบันนวัตกรรมใหม่ๆ ที่บังเกิดผลมักจะมาจากภายนอกแล้วองค์กรเองจะต้องปรับสิ่งที่ได้รับจากภายนอกเข้ามาใช้ในองค์กรมากกว่า

สรุปได้ว่า อุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร หมายถึง ระบบการทำงานที่ไม่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานหรือยังมีความเคยชินในระบบองค์กรเดิมๆ อาทิ เช่น สภาพแวดล้อมภายในองค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร และการตัดสินใจของคนในองค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วเป็นอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ

ในการศึกษารูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมในครั้งนี้ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ที่ต้องศึกษาได้แก่ ความหมายของรูปแบบ และรูปแบบขององค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

2.4.1 ความหมายของรูปแบบ

ในการศึกษาความหมายของรูปแบบในครั้งนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบ ที่น่าสนใจซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ฉลาด จันทรสมบัติ (2550, น. 98) ได้ให้ความหมายรูปแบบ คือ โครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

ทิตนา เขมมณี (2550, น. 220) ได้กล่าวอธิบายความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบหมายถึง เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปไมย หรือจากทฤษฎีหลักการต่าง ๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

มาลี สืบกระแสน (2552, น.108-109) รูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพยากรณ์หรือเขียนเป็นข้อความจำนวนหรือภาพ หรือแผนภูมิหรือรูปสามมิติ

ฉัฐศักดิ์ จันทรผล (2552, น. 125) รูปแบบหมายถึง โครงสร้างโปรแกรมแบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งโดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

ปัญญา ทองนิล (2553) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎี ประสบการณ์ การคาดการณ์ นำเสนอในรูปของข้อความหรือแผนผัง

Willer (1967, p. 125) ได้กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal system) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระฉ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Good (1973, p. 102) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ในพจนานุกรมการศึกษา 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแบบแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Procter and Paul (1978, p. 174) ให้ความหมายนี้ไว้ใน Longman Dictionary of Contemporary English โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะใหญ่ คือ Model ที่หมายถึงสิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริงความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น Model ที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น Model ที่หมายถึงแบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 864X เป็นต้น

Forcese And Richer (1973, P. 38) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระบบสามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบจึงมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น การจำแนกประเภท (Typology) กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) การแยกเป็นชนิด (Taxonomy) รูปแบบมีคุณประโยชน์ในแง่ที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและเป็นส่วนประกอบของทฤษฎี การแปลความหมายการค้นพบจากประสบการณ์แห่งความเป็นจริง การพยากรณ์และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เช่น ช่วยเสนอแนะแหล่งสมมติฐานในการวิจัย ช่วยในการสร้างทฤษฎี และช่วยในการนำทฤษฎีมาใช้ รูปแบบกับทฤษฎีมีความใกล้เคียงกันมาก โดยเฉพาะถ้ารูปแบบนั้นอยู่ในรูปข้อเสนอก็就会有ความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎีสำหรับความแตกต่างระหว่างทฤษฎีกับรูปแบบอาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎี คือ รูปแบบที่ผ่านการทดสอบแล้ว

Stoner and Wankel (1986, p. 12) ได้กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

Willer (1967, p. 15) ได้กล่าวว่า รูปแบบ เป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัย ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้องซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรง จะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป

Bardo and Hartman (1982, p. 70) ได้กล่าวถึง รูปแบบ หมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณสมบัติมันเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการกระทำนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยาก

เกินไปในการทำความเข้าใจ ส่วนรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใด หรือควรมีองค์ประกอบใดบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

Tosi and Carroll (1982, p. 74) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบทั้งกายภาพ (Physical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ แบบจำลองเครื่องบินขับไล่ เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเชิงลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A System/Contingency Model) ของ (Brown and Moberg 1980 : 56) และรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ ของบุญชม ศรีสะอาด (2548) เป็นต้น และรูปแบบการบริหารซึ่งกำลังศึกษาและพัฒนาในการวิจัยครั้งนี้ จะอยู่ในกลุ่มของรูปแบบประเภทหลัง คือ รูปแบบเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเป็นรูปแบบในความหมายโดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงคำนี้ในวงวิชาการ

Bardo and Hartman (1982, p. 70) ได้กล่าวถึง รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือ บรรยายคุณสมบัติของมัน ๆ” Bardo และ Hartman อธิบายต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะสำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นค่อยลงไป ส่วนการที่จัดระบบรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

Husen and Poslethwaite (1994, pp. 1-2) ได้กล่าวว่า รูปแบบมีความหมายที่แตกต่างจากทฤษฎี เพราะรูปแบบยังไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่พิสูจน์แล้ว รูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยกำลังวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ให้เป็นประโยชน์

Stoner and Wankel (1986, p. 12) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นแบบจำลองของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ได้ง่ายขึ้น ในขณะที่ Willer (1986, p. 15) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบไว้ว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยความมีเหตุผลที่เป็นระบบ

แบบทางการและมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระฉ่างชัด ทั้งในเรื่องนิยามความสัมพันธ์และข้อความที่เกี่ยวข้อง

Joyce and Weil (1986, pp. 1-2) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง แผน (Plan) หรือแบบ (Pattern) ซึ่งสามารถใช้เพื่อยืนยันการเรียนการสอนในห้องเรียนหรือการสอนพิเศษเป็นกลุ่มย่อยเพื่อจัดสื่อการสอนรวมถึงหนังสือ ภาพยนตร์และเทปบันทึกเสียง โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และหลักสูตร แต่ละรูปแบบจะให้แนวทางในการออกแบบการสอนที่ช่วยให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ สิทธิศักดิ์ พัฒนชัย (2557, น. 12)

Corsini and Auerbarch (1996, pp. 573-574) ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึงชุดของความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์ในโลกของความเป็นจริง

Good (1973, p. 177) ในพจนานุกรมการศึกษาได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกันซึ่งรวมตัวกันเป็นวัฏประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Thinkexist (2008, p. 1) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ว่าเป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า

Andrews, and Soder (1987, p. 1) ได้นิยามความหมายของ (Model) หมายถึงแบบจำลองที่เป็นสัดส่วนหรือเป็นประเภทเดียวกันกับของจริงหรือสัญลักษณ์ของการเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต หรือแบบแผนของสิ่งที่เตรียมไว้ การให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือรูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความจำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลา และทะเละ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น
 2. รูปแบบ คือตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ
- สรุปได้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือแบบจำลองความจริงของปรากฏการณ์ซึ่งพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เป็นสิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของการศึกษา มีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริง นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาด

ว่าจะเกิดขึ้น และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น ง่ายต่อการทำความเข้าใจ สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยงมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกัน โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเชื่อถือได้ หรืออาจสรุปโดยย่อรูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

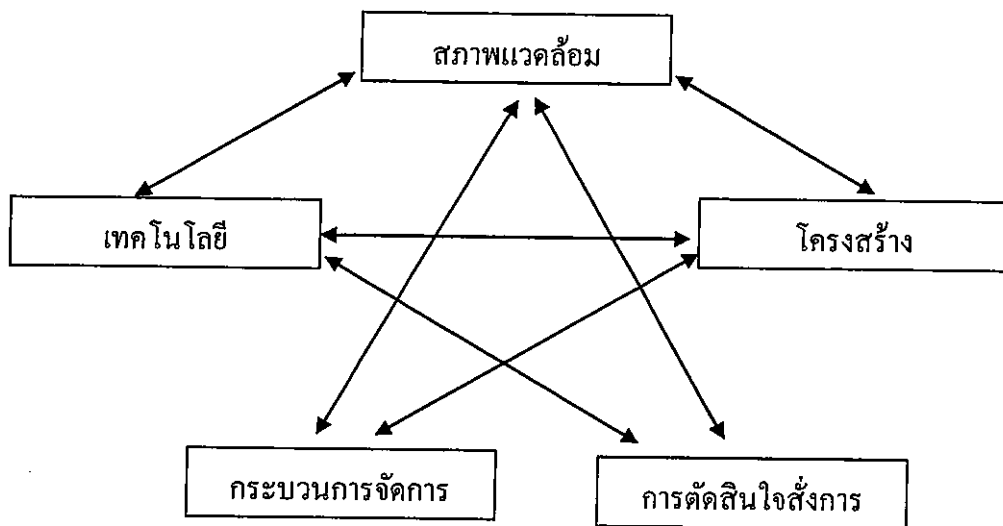
2.4.2 องค์ประกอบของรูปแบบ

ในเรื่องที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้มากมายหลายท่าน ดังต่อไปนี้

Husen and Postlethwaite (1994, p. 3865) ได้อธิบายไว้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบนั้นประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา สามารถทดสอบ/สังเกตได้
2. มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น/ปรากฏการณ์เชิงสาเหตุที่กำลังศึกษาและอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา
3. รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอด ความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา/ช่วยสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (ทิสนา แชมมณี 2550 : 220)

Borwn and Moberg (1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Borwn and Moberg ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมเทคโนโลยี โครงสร้างกระบวนการจัดการและตัดสินใจสั่งในส่วนของรูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของ Borwn and Moberg มีลักษณะภาพที่ 9



ภาพที่ 2.9 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์. ปรับปรุงจาก Organizational Theory and Management : A Macro Approach (p. 17), โดย Brown and Moberg, 1980, New York : John Wiley & Sons.

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึง การจัดการการบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร และแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น ซึ่งจะได้กล่าวถึงอีกครั้งหนึ่งในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิดทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลักโครงสร้าง

Husen and Postlethwaite (1994, pp. 38-65) ได้อธิบายไว้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบนั้นประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา สามารถทดสอบ/สังเกตได้
2. มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น/ปรากฏกลไกเชิงสาเหตุที่กำลังศึกษาและอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา
3. รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอด ความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา/ช่วยสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง อ้างถึงใน ทิศนา แจมมณี (2550, น. 220)

2.4.3 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกัน ซึ่งนักวิชาการด้านต่าง ๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไปสำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้นแตกต่างกันออกไปตัวอย่างเช่น

Keeves (1988, pp. 561-565) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ ตลอดจนความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการสอนของ (Joyce and Well, 1985, p. 41)

3. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อกลางในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์รวมถึงสาขาการบริหารการศึกษา (อังคณา กรัณยาธิกุล)

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมและบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

Bardo and Hardman (1982, pp. 70-72) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยพื้นที่นั้นเป็นจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่าง ๆ เช่น Residential segregation Model เป็นต้น

Joyce and Well (1985, p. 74) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎี ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ ๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด

3. Social Interaction Models เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

Steiner (1988, p. 148) ได้แบ่งรูปแบบออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of) รูปแบบประเภทนี้จำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง 2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

Bardo and Hartman (1982, p. 141) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญท่านหนึ่งได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจไว้อีกแนวหนึ่งซึ่งเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบโดยแบ่งประเภทของรูปแบบ ด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่าลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation Model และ Group Location Model เป็นต้น

Stanage (1996, p. 215) ได้แบ่งรูปแบบออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

Keeves (1989, p. 178) ได้จำแนกออกได้เป็น 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบคล้าย (Analogue Models) คือเป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพเป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมาอุปไมยกับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริงแบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น

2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบชนิดนี้จะใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิแบบแผน หรือ โครงการ (Schematic Models)

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือเป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล

มีการทดสอบสมมติฐานผลของรูปแบบจากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดที่หนึ่งนั้นบอกให้ทราบถึงลักษณะการเขียนรูปแบบที่มีลักษณะ ส่วนการแบ่งประเภทของรูปแบบในแบบที่สองและสามนั้นเป็นการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก

สรุปได้ว่า รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้น ของแต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาสื่อในการขยายหรืออภิปรายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

2.3.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

ในเรื่องนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและได้อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบไว้ ดังนี้

Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)
2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

5. การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน, 2541, น. 23) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites)

Eisner (1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal - based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการ

พิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ใน เรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียด ลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมิน ด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำ แนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้อง อาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษา เรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม อรรถาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูล ที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ (นราวัลย์ สุรงค์สุริยกุล)

2.4.6 การสร้างรูปแบบ

ในหัวข้อเรื่องของการสร้างรูปแบบ (Make Model) นั้น ได้มีนักวิชาการที่กล่าวถึง เรื่องนี้พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

อุทุมพร จามรมาน (2541, น. 1-6) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของระหว่างหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น โมเดลจึงน่าจะมี มากกว่า 1 มิติหลายตัวแปรและตัวแปรดังกล่าวต่างมีความเกี่ยวข้อง (เชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผล) ซึ่งกันและกัน

เกษม จันทรแก้ว (2545, น. 233) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง “รูปแบบจำลองสิ่งแวดล้อม” เป็นเครื่องมือที่ใช้พยากรณ์สถานการณ์สิ่งแวดล้อมในอนาคต เพื่อแผน จัดการระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม โดยที่แบบจำลองสิ่งแวดล้อมที่ศึกษาเป็น แบบจำลองที่สร้างองค์ความรู้ไปถ่ายทอดให้ผู้เรียนโดยผ่านสื่อในการถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งต้องมี องค์ความรู้และวิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้แตกต่างกันไปตามแต่ละท้องถิ่น

ทิสนา แชมมณี (2545, น. 22) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สภาพลักษณะของการเรียนการสอนที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งได้รับการจัดไว้อย่างเป็นระเบียบ ตามหลักปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อต่าง ๆ โดยประกอบด้วยกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญในการเรียนการสอนรวมทั้งวิธีการสอนหรือเทคนิคการสอนต่าง ๆ ที่ช่วยให้สภาพการเรียนการสอนนั้นเป็นไปตามทฤษฎี หลักการหรือแนวคิดที่ยึดถือซึ่งได้รับการพิสูจน์ทดสอบหรือยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นแบบแผนในการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์

นพวรรณ ศรีเกตุ (2557, น. 44-48) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง “รูปแบบจำลอง” การปฏิบัติงานซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการคาดคะเนสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นโดยเป็นแบบแผนที่จำลองเหตุการณ์ในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งตัวแปรแต่ละตัวจะบอกถึงองค์ประกอบเชิงหน้าที่ของความสัมพันธ์ตัวแปรต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน โดยการพรรณนาถึงความจริงอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยเจตนาที่เข้าใจง่ายอยู่ในรูปของแผนภูมิ

สิทธิศักดิ์ พัฒนชัย (2557, น. 16) กล่าวว่า จากการศึกษาถึงการสร้างรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ แล้วพบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ที่เป็นกฎเกณฑ์ตายตัวว่าในการสร้างรูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง สร้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการบริหาร ส่วนใหญ่จะใช้แนวคิดของ Brown and Moberg (1980) ที่รูปแบบประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างกระบวนการ จัดการ และการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งโดยสรุปแล้ววิธีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่คือ การสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ

Joyce and Weil (1986, pp. 359-364) ได้แบ่งวิธีการสร้างรูปแบบออกเป็นส่วนต่าง ๆ ได้เป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่มาของรูปแบบประกอบด้วยเป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎีและข้อสมมติที่รองรับรูปแบบ หลักการและมโนทัศน์สำคัญที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ ส่วนที่ 2 ลักษณะของรูปแบบ เป็นการอธิบายด้วยรูปแบบซึ่งนำมาเป็นเรื่อง ๆ อย่างละเอียดและเน้นการปฏิบัติได้ แบ่งเป็น 4 ประเด็น คือ

1. ขั้นตอนของรูปแบบ เป็นรายละเอียดของรูปแบบนั้น ว่ามีกี่ขั้นตอนโดยจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่จะสอนเป็นขั้น ๆ แต่ละรูปแบบมีจำนวนขั้นตอนไม่เท่ากัน

2. รูปแบบการปฏิสัมพันธ์เป็นการอธิบายบทบาทของผู้นำ ผู้เรียนรู้และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในแต่ละรูปแบบ บทบาทของผู้นำจะแตกต่างกัน เช่น เป็นผู้นำกิจกรรม ผู้อำนวยการ ผู้ให้คำแนะนำเป็นแหล่งข้อมูล

3. หลักการแสดงการโต้ตอบ เป็นการบอกถึงวิธีการแสดงออกของผู้นำต่อผู้เรียนรู้ การตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้เรียนรู้กระทำ เช่น การปรับปรุงพฤติกรรมโดยการให้รางวัล หรือ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เป็นต้น

4. สิ่งสนับสนุน เป็นการบอกถึงเงื่อนไขหรือสิ่งจำเป็นต่อการใช้รูปแบบการสอนนั้น ๆ ให้เกิดผล เช่น รูปแบบการทดลองให้ห้องปฏิบัติการต้องใช้ผู้นำที่มีการฝึกฝนมาอย่างดีแล้ว เป็นต้น นอกจากนี้ การพัฒนารูปแบบด้วยการถอดบทเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากต่อการกำหนดทิศทางและการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ โดยองค์ประกอบการถอดบทเรียนนั้น

คุณฎี อายุวัฒน์ (2550, น. 55) ได้เสนอแนวคิดว่ามี 4 ประการใหญ่ ๆ ดังนี้

1. เนื้อหาของกิจกรรมว่าเกี่ยวข้องกับชุมชนในเรื่องใด มีจุดประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีอะไรบ้าง และผลจากการดำเนินกิจกรรมนั้นบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ หรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดใด ๆ ในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ

2. บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมกิจกรรมนั้น คือใครบ้าง มีผู้สนับสนุนการดำเนินการคือใครบ้าง และความหลากหลายของกลุ่มบุคคลในมิติเรื่อง เพศ อายุ สถานภาพของกลุ่มคนมีหรือไม่ เพื่อนำผลการดำเนินการในกิจกรรมนั้น ๆ ว่าที่ผ่านมาผู้เข้าร่วมยังขาดกลุ่มใดและทำไมถึงเป็นเช่นนั้น

3. ความสัมพันธ์ของกลุ่มที่เข้าร่วม หลังดำเนินการกิจกรรมเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร

4. กิจกรรมที่ดำเนินไปนั้นได้รับผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบต่อชุมชนอย่างไร (สิทธิศักดิ์ พัฒนชัย, 2557, น. 14-16)

Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) รูปแบบควรประกอบกันขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิใช่ประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้น ๆ ของการพัฒนา รูปแบบ 2) รูปแบบควรเป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการให้การสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงผลในเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นรูปแบบนอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายความรู้ในเรื่องที่เราากำลังศึกษาด้วย

สรุปได้ว่า ในการสร้างรูปแบบนั้น ยังไม่มีปรากฏเกี่ยวกับหลักการสร้างรูปแบบที่ชัดเจนตายตัวว่าการสร้างรูปแบบมีลักษณะอย่างไร แต่ที่พบคือการสร้างรูปแบบของบรรานและโมเบิร์ก ที่เห็นว่า รูปแบบควรมีองค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการ และการตัดสินใจสั่งการ

2.5 ประวัติความเป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียง

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของประเทศ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยครู หลังจากนั้น ได้รับพระราชทานนาม "ราชภัฏ" จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ให้เป็นชื่อประจำสถาบัน พร้อมทั้ง พระราชทาน พระราชลัญจกรเป็นตราประจำมหาวิทยาลัย โดยในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอยู่ทั้งสิ้น 38 แห่ง ทั่วประเทศ

ประวัติความเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพัฒนามาจาก "โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์" โดยโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แห่งแรกเปิดสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 ซึ่งตั้งขึ้นบริเวณโรงเรียนเด็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง จังหวัดพระนคร (ปัจจุบัน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร) หลังจากนั้น จึงได้ขยายไปตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "วิทยาลัยครู" ในเวลาต่อมา และในปี พ.ศ. 2535 ได้รับพระราชทานชื่อเป็น "สถาบันราชภัฏ" และเมื่อปี พ.ศ. 2538 ได้มีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ ยกฐานะวิทยาลัยครู ให้เป็น "สถาบันราชภัฏ" อย่างเป็นทางการ โดยให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตรายและส่งเสริมวิทยฐานะครู จากนั้นได้มีการพระราชทานชื่อเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" เมื่อปี พ.ศ. 2545 และในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" อย่างเป็นทางการ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังเช่นปัจจุบัน

สัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหิตลาธิเบศรรามาธิบดี จักรีนฤพดินทรสยามมินทรราชิราช บรมนาถบพิตร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม พระราชทานนาม " ราชภัฏ " และตราประจำมหาวิทยาลัย นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณและเกียรติยศสูงสุดแก่ชาวมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศพระราชาณาจักร โดยนาม " ราชภัฏ " หมายความว่า เป็นคนของพระราชา"

ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ พิจารณาจากดวงตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลปัจจุบัน เพื่อกำหนดรูปแบบสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และได้รับพระราชทานมาเป็นตราประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดที่สมควร นำมากล่าวถึงไว้ ณ ที่นี้คือเป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำเนิดสถาบันเป็นรูปแบบที่เป็นกลาง เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นที่ตั้ง ธรรมชาติ และความสอดคล้องกับชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับพระราชทาน สีของตราประจำมหาวิทยาลัย มี 5 สี โดยมีความหมาย ดังนี้

สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิด และพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยราชภัฏ”

สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

สีทอง แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางภูมิปัญญา

สีส้ม แทนค่า ความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระ

ปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มรภ.ชย.) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มรภ.นม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มรภ.บร.) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (มรภ.สร.) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มรภ.ศก.) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มรภ.อบ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มรภ.มค.) มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (มรภ.รอ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มรภ.ล.) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มรภ.อด และ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มรภ.สน.)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศในด้านต่าง ๆ ในการวิจัยเรื่องรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้สรุปเป็น 12 ปัจจัย ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

พัชมน อันโต (2546, น. ง) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์การกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานครอยู่ใน

ระดับสูงส่วนค่าเฉลี่ยของการสร้างนวัตกรรมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง)อายุและประสบการณ์การทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ3)ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.054)แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .055)ระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ชิตติกร บุญประคอง (2550, น. ค) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับการทุ่มเทในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง : ศึกษากรณีเฉพาะพนักงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานครได้พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองของพนักงานการรับรู้บรรยากาศองค์กร โดยภาพรวมที่แตกต่างกันมีคะแนนความทุ่มเทในการปฏิบัติงานการพัฒนาตนเองโดยภาพรวมแตกต่างกันและการรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรสามารถใช้เป็นตัวแปรทำนายความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพการทำนายร้อยละ 8.8 และการรับรู้บรรยากาศองค์กรโดยภาพรวมสามารถใช้เป็นตัวแปรทำนายการพัฒนาตนเองของพนักงานมีประสิทธิภาพการทำนายร้อยละ 4.4

พิทักษ์ ไปเร็ว (2550) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรนวัตกรรมกรณีศึกษา : บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาที่ได้พบว่า 1) บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าไปมีบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในการสร้างนวัตกรรมโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงร่วมกับผู้บริหารระดับสูงคือเปลี่ยนแปลงให้มีการปรับปรุงสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่องค์กรและเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่ดำเนินงานอย่างปกติและเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมนอกจากนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีบทบาทนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมแก่องค์กร 2) คุณลักษณะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมคือมีความรู้ด้านนวัตกรรมและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความเป็นมิตรมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บริหารและพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์มีความรู้ด้านประชาสัมพันธ์การตลาด 3) การดำเนินการนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในบริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งได้ 3 ประเภทคือ นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation) นวัตกรรมด้านการจัดการ (Management Innovation) การดำเนินการสร้างสรรค์นวัตกรรมตามแบบของบริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการเป็นแบบทำไปพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ประเภท โดยมีเหตุผลมาจากการดำเนินการดังกล่าวนี้เริ่มต้นจาก

การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานพัฒนาเพื่อให้สามารถผลิตภาพขององค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจและต้องการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาพนักงานที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร 4) สิ่งที่เกี่ยวข้องต่อการสร้างนวัตกรรมในบริษัททรูคอร์ปอชั่นจำกัด (มหาชน) มีผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนเป็นนโยบายการสร้างนวัตกรรมในองค์กรการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและสำนักงานสร้างสภาพเงื่อนไขการทำงานให้เหมาะสมการให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้ทำงานที่เป็นโครงการ 5) สำหรับแนวทางกำหนดการปรับปรุงบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่องค์กรนวัตกรรมนั้นจะต้องทำให้คนในองค์กรไม่เกิดความเครียดมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและเชื่อมโยงการบริหารค่าตอบแทนโดยเชื่อมโยงกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนเพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมมากที่สุดและผลลัพธ์สุดท้ายเมื่อมีการร้อยเรียงประสานสอดคล้องกันก็จะสามารถเป็นองค์กรนวัตกรรมซึ่งจะทำให้สิ่งที่เกี่ยวข้องการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืนและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ตลอดไป

สุณีย์ ภิรมย์ประเมศ (2551, น. ๖) ได้ทำการศึกษาเพื่อสำรวจองค์การนวัตกรรมการวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อสำรวจสถานการณ์ขั้นต้นของคุณลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม การศึกษาวิจัยจะเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยขององค์กรนวัตกรรมทั้งแปดประการ อันได้แก่ โครงสร้างองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง กระบวนการสร้างนวัตกรรม การประเมินผล วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการนวัตกรรม ทรัพยากรบุคคล และแหล่งกำเนิดนวัตกรรม จากการเก็บข้อมูลของสามองค์กรใหญ่ในประเทศไทยที่ใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันในธุรกิจ สององค์กรแรกเป็นองค์กรที่มีการก่อตั้งมายาวนาน แต่ยังคงยืนหยัดเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศไทยและระดับอาเซียนได้ ส่วนอีกหนึ่งองค์กรนั้นเป็นที่ยอมรับในด้านการสร้างนวัตกรรมการทำงานแบบนวัตกรรมที่โดดเด่น ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการ สัมภาษณ์ผู้บริหารและการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานทั้งสามองค์กร พบปัจจัยที่มีในทุกองค์กร และมีความสอดคล้องในวิธีการ ได้แก่ 1) องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน 2) องค์กรใช้ ปัจจัยภายนอกและความต้องการของลูกค้าเป็นแหล่งกำเนิดนวัตกรรม 3) องค์กรมีการตั้งเป้าหมายที่จะสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ 4) องค์กรแสวงหาแนวคิดใหม่อยู่ตลอดเวลา 5) องค์กรกำหนด ตัวชี้วัดและประเมินผลตามตัวชี้วัดนั้นๆ 6) องค์กรสร้างความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจภายนอก 7) องค์กรมีผู้ที่มีความสามารถในการจัดการ บางปัจจัยพบในองค์กรส่วนใหญ่ เช่น การกระจายอำนาจ การตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการ การสร้าง

องค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และการจัดระดับนวัตกรรมเพื่อ การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่ไม่พบในองค์การส่วนใหญ่ คือ การลดสลายการ บังคับบัญชา

นารินี แสงสุข (2551, น. ค) ได้ทำการศึกษาการพัฒนากระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สภาพของกระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีดังนี้ มีการวางแผนกลยุทธ์ และใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ มีการนำนโยบายไปปฏิบัติตามปณิธานของมหาวิทยาลัย มีการขับเคลื่อนนโยบายตลาดวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง โดยพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรทุกระดับยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการเผชิญกับปัญหาภายนอกองค์การ ตลอดจนการแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบัน มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทำงานภายใต้ข้อจำกัด และเวลาอย่างเป็นระบบ ภายใต้การพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลที่มีความหลากหลาย ให้มีการสื่อสารระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร อาจารย์กับอาจารย์ และอาจารย์กับนักศึกษา มีการใช้แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์การ โดยการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยเฉพาะความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งมีการจัดระบบควบคุม กำกับติดตาม ดูแลการปฏิบัติงานจากฝ่ายบริหาร และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 2) ปัญหากระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีปัญหาของกระบวนการองค์การนวัตกรรม หรือการจัดการสมัยใหม่โดยมีปัญหาดังนี้ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไม่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับความต้องการพันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานเรื่องการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีข้อจำกัดและไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร มีการกำกับติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานมากเกินไป ทำให้เกิดความเครียดและภาวะกดดันในการทำงาน บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงน้อย บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ รวมทั้งมีอุปสรรคต่อการเผชิญกับปัญหาภายนอก การแข่งขันระหว่างสาขาและมหาวิทยาลัยอื่น และการบริหารหลักสูตรในฐานะตลอดชีพของมหาวิทยาลัย ไม่ยืดหยุ่นเท่าที่ควร เป็นต้น 3) กระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ครอบคลุม 5 ด้าน ดังนี้ 3.1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบาย การพัฒนาบุคลากร พันธมิตรและทรัพยากร การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การเชิงสร้างสรรค์ การบริหารจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การเพิ่มทักษะการตัดสินใจในทุกระดับ และการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก 3.2) นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy) ประกอบด้วย การใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการเป็น

หลัก การใช้นโยบายและกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์ การสร้างพลังขับเคลื่อนนโยบายแบบ Win/Win Game การใช้แนวคิดแบบ Balanced Scorecard (BSC) เป็นกรอบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเชิงรุก 3.3) บุคลากร (People) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรสมัยใหม่ เช่น Individual Development Plan (IDP) การเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงาน Learning Organization, Knowledge Management การจูงใจ การเสริมแรง และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3.4) พันธมิตรและทรัพยากร (Partnership and Resource) ประกอบด้วย ปรับกระบวนการบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรภายนอกอย่างหลากหลาย ใช้หลักการบริหารจัดการพันธมิตรและทรัพยากร โดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ใช้หลักการจัดการทรัพยากรแบบธรรมาภิบาล ใช้การระดมทรัพยากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 3.5) กระบวนการบริหารจัดการ (Administrative Process) ประกอบด้วย การสร้างและใช้ระบบการบริหารจัดการที่ดีในทุกระดับของการปฏิบัติงาน การสร้างและใช้ระบบตรวจสอบและถ่วงดุลที่เหมาะสม การใช้ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (RBM) การพัฒนาระบบการจัดการแบบจุดเดียวให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้บริหาร บุคลากร นักศึกษา และหน่วยงานภายนอกองค์การ การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 4) การประเมินกระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยการทดลองใช้กับคณะ สำนักและกอง พบว่า กระบวนการ องค์การนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นสรุปผลได้ดังนี้ 4.1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความคิดเห็นต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการ การนำคู่มือการใช้กระบวนการองค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนางานและพัฒนามหาวิทยาลัยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน 4.2) บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมจากคณะศิลปกรรมศาสตร์ สำนักวิจัยและพัฒนา และกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำกระบวนการ องค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีความคิดเห็นว่าการนำกระบวนการ องค์การนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยสามารถทำให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานและหน่วยงานได้

ปวาศินี สุขเจริญ (2552, น. ค) ได้ทำการศึกษาความเป็นองค์การนวัตกรรม กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชน ในอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยสนับสนุนจากองค์การกับองค์ประกอบความเป็นองค์การนวัตกรรม พบว่า ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณที่ได้รับ ด้านการบริหาร และด้านการสนับสนุนจากองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงกับองค์ประกอบความเป็นองค์การนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.863$, $r = 0.803$, $r = 0.765$ และ $r = 0.824$ ตามลำดับ) 2) ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยทางจิตวิทยาสังคมกับองค์ประกอบความเป็นองค์การนวัตกรรม พบว่า ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม และ ทักษะคน มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลางกับองค์ประกอบความเป็นองค์การนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.490$ และ $r = 0.368$ ตามลำดับ) แรงจูงใจ และ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงกับองค์ประกอบความเป็นองค์การนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.723$ และ $r = 0.821$ ตามลำดับ)

สมหมาย ทองมี (2552) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องความเป็นองค์การนวัตกรรมและความสามารถทางนวัตกรรม กรณีศึกษา โรงพยาบาลเกาะสมุย ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลเกาะสมุยเกี่ยวกับความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลเกาะสมุย โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลเกาะสมุยเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรมของ โรงพยาบาลเกาะสมุย โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลเกาะสมุย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดร.ณิ โกเมนเอก (2553) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ข้อค้นพบจากการวิจัย มีดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลรวมและมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.76 และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม และ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.57, 0.46, 0.27, 0.25, 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ 2) รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าไค - สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1,607 ค่า χ^2 / df เท่ากับ 1.6031 ค่า RMR เท่ากับ 0.0474 ค่า RMSEA เท่ากับ .0421 และ ค่า CFI เท่ากับ 0.99 การนำรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้เพื่อให้บรรลุผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ และควรพิจารณาให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมี

ปัจจัยอื่นส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยการจัดการความรู้ทุกปัจจัย หรืออาจเริ่มกิจกรรมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมการจัดการความรู้

ตระกูล จิตวัฒนากร (2556) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษามาตรฐานวิชาชีพของครูผู้สอนบริหารธุรกิจในวิทยาลัยอาชีวศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษามาตรฐานวิชาชีพสำหรับครูผู้สอนบริหารธุรกิจของวิทยาลัยอาชีวศึกษา กำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษามาตรฐานวิชาชีพสำหรับครูผู้สอนบริหารธุรกิจของวิทยาลัยอาชีวศึกษา และเพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษามาตรฐานวิชาชีพสำหรับครูผู้สอนบริหารธุรกิจของวิทยาลัยอาชีวศึกษา ศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษามาตรฐานวิชาชีพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และผู้มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) จำนวน 5 คน เพื่อสร้างแบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน เป็นครูผู้สอนด้านบริหารธุรกิจของวิทยาลัยอาชีวศึกษา จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เชิงลึกและแบบสอบถาม รวมทั้งการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างรูปแบบ ส่วนการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะจากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและผู้มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) รวมทั้งสิ้น 14 คน การศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบโดยการฝึกอบรมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษากับครู จำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเกณฑ์การหาประสิทธิภาพ 80/80 สถิติทดสอบที่ (t-test) แบบ One Sample t-test ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะที่มีด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาของครูผู้สอนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษามาตรฐานวิชาชีพ ประกอบไปด้วย 1) การศึกษาความต้องการในการพัฒนา 2) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของสมรรถนะ 3) การสร้างและหาประสิทธิภาพของรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะ มีประสิทธิภาพตามสูงกว่าเกณฑ์ 80/80 และมีค่าที่ได้ 85.33/82.67 4) การฝึกอบรม 5) การประเมินผล และ 6) การศึกษารูปแบบของประสิทธิผลของรูปแบบ พบว่า มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ภายหลังฝึกอบรมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทธิพร กรุงกาญจนา (2555) ได้ศึกษางานวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. 2) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ มีอิทธิพลทางตรงทางอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงาน กฟภ. ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการหัวหน้าแผนกและผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ในเขตภาคกลาง จำนวน 259 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นสถิติประเภทพหุตัวแปร (Multivariate Statistics) ที่บูรณาการเทคนิคการวิเคราะห์ 2 อย่างเข้าด้วยกัน คือ การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. มีความสัมพันธ์กัน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ($\beta = 0.21, p < .05$) วัฒนธรรมองค์การ ($\beta = 0.71, p < .05$) แต่ไม่มีผลต่อบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.04, p > .05$) วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.57, p < .05$) การพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ($\beta = -0.31, p < .05$) บรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ($\beta = 0.57, p < .05$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. มี 2 เส้นทาง เส้นทางแรกผ่านวัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.23, p < .05$) เส้นทางที่ 2 ผ่านวัฒนธรรมองค์การ ($\beta = -0.22, p < .05$) และรูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ได้ร้อยละ 27 เพื่อให้เนื้อหาของ การรวบรวมวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความสมบูรณ์มากขึ้น และเพื่อให้เห็นพัฒนาการของความรู้จากงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งนวัตกรรมซึ่งเป็นประเด็นหลักของการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยของนักวิจัยต่างประเทศมานำเสนอ พร้อมสรุปสาระสำคัญ โดยเรียงลำดับตามระยะเวลาของงานวิจัยก่อนหลังตามเวลาการนำเสนอผลวิจัยดังต่อไปนี้

Saleh and Wang (1993, pp. 14-21) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ขององค์กรส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยที่เสนอแนะว่า องค์กรควรมีกลยุทธ์ที่เน้นความเป็นผู้ประกอบการมีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการเน้น ให้มีการจัดการกับความเสี่ยง ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความอดทนต่อความผิดพลาดและได้เรียนรู้ จากความผิดพลาดนั้น การเน้นกลยุทธ์เชิงรุกจะช่วยในการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์กร

Terziovski (2002, pp. 5-14) ได้ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกลยุทธ์นวัตกรรม 3 แบบ คือ กลยุทธ์นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical) ที่มีการเปลี่ยนแปลง แบบค่อย เป็น ค่อยไป (Incremental) และแบบผสมผสาน (Integrated) ที่มีต่อความเป็นเลิศด้านผลการ ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์แบบ ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบ ค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) หรือ เรียกว่า “Bottom-up” เป็นกลยุทธ์การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเหมาะสมกับการ พัฒนาปรับปรุงความ พึงพอใจของลูกค้าและผลิตภาพในโรงงาน ส่วนกลยุทธ์นวัตกรรมที่ 134 เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical) เหมาะสมที่จะนำมาใช้เพื่อการเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยี ส่วนกลยุทธ์แบบ ผสมผสาน (Integrated) คือ มีทั้งแบบรุนแรงและแบบเพิ่มขั้นนั้นส่งผลน้อยต่อ ความเป็นเลิศของผล การปฏิบัติงาน ผลการศึกษาครั้งนี้ได้แนะนำให้ผู้จัดการใช้กลยุทธ์ นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง แบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) อย่างต่อเนื่องเป็นหลักในการ ผลักดันการพัฒนาปรับปรุง และ ใช้กลยุทธ์นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical) ในช่วงเริ่มต้นของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ กระบวนการ

Sahu (2004, pp. 8-13) ได้ศึกษาเรื่องการนำ Product Scorecard และ Product Innovation Scorecard เข้ามาใช้การสร้างกลยุทธ์นวัตกรรมในองค์กรงานเขียนนี้แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ มุ่งเน้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Strategy-Focused Product Innovation) ที่สามารถนำ Product Scorecard และ Product Innovation Scorecard เข้ามาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ได้ ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้ เหมือนกับ Balanced Scorecard ที่ใช้สำหรับเป็นการอธิบายกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์และกล ยุทธ์ของ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยการใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) โดย Product Scorecard คือ ระบบ การวัดผลการปฏิบัติงาน ที่ทำให้ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ มองผลการปฏิบัติงานของผลิตภัณฑ์จากหลาย มุมมอง และใช้สำหรับสร้างความต้องการใหม่ ของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ตามเป้าหมายทางการเงิน หรือพันธกิจที่เหมาะสม ส่วน Product Innovation Scorecard คือ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ ทำให้นักวิเคร มองนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้จากหลายมุมมอง และใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานของ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ระหว่างกระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องโดยนักวิเคร ซึ่งทั้ง Product Scorecard และ Product Innovation Scorecard ใช้สำหรับการประเมิน การปรับปรุงการวาง ตำแหน่ง การจัดการวงจรชีวิต และส่วนอื่นๆ ของผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จากงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย ที่ได้เสนอไว้นั้น สามารถ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม แรก งานวิจัยที่ศึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการสร้างกลยุทธ์นวัตกรรม ซึ่งงานวิจัย ของ Saleh และ Wang เสนอให้องค์กรมีกลยุทธ์ที่เน้นความเป็นผู้ประกอบการ การจัดการ ความเสี่ยงและเป็นกล ยุทธ์เชิงรุก ส่วน Terziovski เสนอให้องค์กรใช้กลยุทธ์นวัตกรรมที่มีการ เปลี่ยนแปลงแบบ ค่อย เป็นค่อยไป (Incremental) อย่างต่อเนื่องเป็นหลักในการผลักดันการ พัฒนาปรับปรุง และใช้กลยุทธ์

นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical) ในช่วงเริ่มต้นของ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ กระบวนการ กลุ่มที่สอง งานวิจัยที่ศึกษาเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมโดยใช้ระบบ Balanced Scorecard ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม คือ Product Scorecard และ Product Innovation Scorecard ตามงานวิจัยของ Sahu

Saleh and Wang (1993, pp. 14-21) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่ง นวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์การส่งผลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดย เสนอแนะว่า โครงสร้างองค์การควรเน้นความร่วมมือและการสังเคราะห์ ด้วยการสร้างทีมงานที่มี ความ หลากหลายและกระตุ้นให้ทำงานข้ามสายงานมากขึ้น ทั้งนี้การสร้างความยืดหยุ่นใน โครงสร้าง องค์การ ก็คือการทำให้องค์การเป็นแบบองค์การสิ่งมีชีวิต

Sciulli (1995) ศึกษาความแตกต่างของ โครงสร้างองค์การและสภาพแวดล้อมกับรูปแบบ นวัตกรรมในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบนวัตกรรมที่แตกต่างกัน 4 แบบ มี โครงสร้าง องค์การและสภาพแวดล้อมดังนี้ 1) นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) มีโครงสร้างองค์การแบบทางการน้อยและเป็นองค์กรขนาดเล็ก 2) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) มีโครงสร้างแบบรวมศูนย์อยู่ในระดับต่ำสภาพแวดล้อม มีความซับซ้อนสูงและเป็นองค์กรขนาดใหญ่ 3) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) มี โครงสร้างแบบรวมศูนย์อยู่ในระดับต่ำแต่มีระดับความเป็นทางการสูง 4) นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง โดยสิ้นเชิง (Radical Innovation) มีโครงสร้างแบบ รวมศูนย์อยู่ในระดับต่ำ มีสภาพแวดล้อมแบบ บูรณาการและมีความซับซ้อน และเป็นองค์กรขนาดใหญ่

Ahmed (1998, pp. 30-43) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อวัฒนธรรมและบรรยากาศ สำหรับนวัตกรรม ผลการศึกษาเสนอ ลักษณะ โครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structures) ที่ส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรม ว่าควรมีอิสระจากกฎระเบียบ มีความไม่เป็น ทางการและมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน มีมุมมองความคิดเห็นและการตัดสินใจที่หลากหลาย มีการ สื่อสารแบบเผชิญหน้า มีทีมงานร่วมสายงาน ให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์และ จุดมุ่งหมาย เปิดรับความคิดจากภายนอกองค์กร มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการ แบ่ง ระดับชั้นบังคับบัญชา และมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในทุกระดับขององค์กร ทั้งนี้ยังได้ เสนอลักษณะ โครงสร้างองค์การที่มีอิสระและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ว่า ควรมีการมอบ อำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบให้กับพนักงานระดับล่าง มีโครงสร้างเป็น แบบกระจาย อำนาจ พนักงานมีอิสระในการทำงาน มีความคาดหวังจากการกระทำ มีความเชื่อ ว่าบุคคลสามารถ สร้างคุณค่าให้กับองค์กร มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการ ทำงาน และมีความ รวดเร็วและยืดหยุ่นในการตัดสินใจ และมีความเป็นระบบราชการต่าง

Sununta and Bechter (2001, pp. 35-57) ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร โดยศึกษาจากองค์กรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับระดับนวัตกรรมขององค์กร คือ ถ้าองค์กรมีโครงสร้างแบบเครื่องจักรมากเท่าไรก็จะมีนวัตกรรมน้อย และงานวิจัยได้เสนอแนะว่าองค์กรควรลดโครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้นและแผนกหรือฝ่ายมากเกินไป เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิด นวัตกรรมในองค์กร

Jantan and Fadzil (2003, pp. 213-226) ได้ ศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้าง องค์กร และวัฒนธรรมของการออกแบบขององค์กรนวัตกรรมกับประเภทของนวัตกรรมในประเทศ มาเลเซีย โดยในส่วนของโครงสร้างองค์กรนั้นพบว่า โครงสร้างองค์กรทั้งรูปแบบเป็นทางการ (Formalization) และ รูปแบบรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) ไม่มีความสัมพันธ์กับประเภท ของ นวัตกรรม

Tob (2007, p.) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับนวัตกรรม โดย โครงสร้างองค์กรนั้นเน้นไปที่ประเด็นของ โครงสร้างหน่วยวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ หน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่ถูกแบ่งออกมาอย่าง เฉพาะเจาะจง (Specialize) กับการบูรณาการหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเข้ากับหน่วยงานอื่น ภายใน หน่วยงานวิจัยและพัฒนา (Integrated) โดยผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบ ทั่วไป (General) จะทำให้หน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตนวัตกรรมที่เป็นแบบหรือคุณลักษณะ ทั่วไป ส่วน โครงสร้างองค์กรแบบเฉพาะเจาะจง (Special) จะทำให้หน่วยงานวิจัยและพัฒนา ผลิตนวัตกรรมที่เป็นแบบเฉพาะเจาะจงด้วย ดังนั้น ถ้าองค์กรต้องการสร้างนวัตกรรมที่กว้าง หรือแบบทั่วไป โครงสร้างองค์กรก็ต้องเป็นแบบทั่วไป แต่หากต้องการสร้างให้นวัตกรรมมี ความเฉพาะเจาะจง โครงสร้างองค์กรก็ต้องมีความเฉพาะเจาะจงด้วย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ถ้าหากหน่วยงานวิจัยและ พัฒนามีความเฉพาะเจาะจงน้อย งานวิจัยและพัฒนา ก็จะพัฒนา นวัตกรรมที่มีขอบเขตที่กว้างขวาง และถ้าหากมีการบูรณาการหน่วยงานภายในหน่วยงานวิจัย และพัฒนามาก งานวิจัยและพัฒนา ก็มี แนวโน้มจะพัฒนานวัตกรรมที่มีขอบเขตที่กว้างขวาง เช่นกัน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้าง องค์กรที่ได้เสนอไว้ นั้น สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก งานวิจัยที่ศึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะ ถึงโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม โดย Saleh และ Wang เสนอให้องค์กรนวัตกรรมควรมี โครงสร้างเป็นแบบสิ่งมีชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Ahmed ที่ได้เสนอคุณลักษณะของ โครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต และเสนอแนะว่า องค์กรควรลดลำดับชั้นเพื่อสนับสนุนการสร้าง นวัตกรรม 137 กลุ่มที่สอง งานวิจัยที่ศึกษาเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของ โครงสร้างองค์กร กับ นวัตกรรม รูปแบบนวัตกรรม และประเภทนวัตกรรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Herron (1995, pp. 1154-1184) ได้ศึกษาเพื่อประเมิน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการคิดสร้างสรรค์ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Organizational Encouragement) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Organizational Encouragement) ซึ่งจะต้องเป็น วัฒนธรรมที่มีความยุติธรรม มีการตัดสินใจ สร้างสรรค์ มีการให้รางวัลและการยอมรับสำหรับ พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ การมี เครื่องมือสำหรับการพัฒนาความคิดใหม่ และการมี วัสดุทัศนร่วม การให้อิสระในการตัดสินใจ และการทำงาน (Freedom) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน การ ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ (Sufficient Resource) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน การได้รับการสนับสนุน ทรัพยากรอย่างเพียงพอ (Sufficient Resource) คือ การประเมินทรัพยากรให้มีความเหมาะสม เช่น เงินทุน วัสดุ เครื่องมือต่าง ๆ และข้อมูลข่าวสาร การให้ความท้าทายในการทำงาน (Challenge Work) มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน การให้ความท้าทายในการ ทำงาน (Challenge Work) การได้รับมอบหมายงานที่ยากและมีความสำคัญ

Susanj (2000, pp. 349-361) ศึกษาวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของ โรงงานในประเทศยุโรป ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมที่มุ่งนวัตกรรม (Orientation Innovation) เป็นตัวพยากรณ์ความแตกต่างที่ดีกว่าวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นในด้านอื่นๆ

Jantan et al. (2003, pp. 213-226) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การและ วัฒนธรรมของการออกแบบองค์การนวัตกรรมกับประเภทของนวัตกรรมในประเทศมาเลเซีย โดย ในเรื่องวัฒนธรรมนั้น ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ วัฒนธรรมการสนับสนุนและให้ความร่วมมือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมเทคโนโลยี (Technology Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ส่วนวัฒนธรรม ด้าน สนับสนุนและให้ความร่วมมือ และวัฒนธรรมด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีความสัมพันธ์ ทางบวกกับนวัตกรรมการบริหารจัดการ (Management Innovation)

Ismail (2005, pp. 639-654) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า ทั้งวัฒนธรรมการเรียนรู้และ บรรยากาศแห่งการคิดสร้างสรรค์สามารถทำนายการเกิดนวัตกรรมได้ถึง 58.5% ทั้งนี้พบว่า 138 วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์สูงมากกับนวัตกรรม ซึ่งมากกว่าบรรยากาศ การเรียนรู้ขององค์การ

Hartmann (2006, pp. 159-172) ได้ศึกษาวิจัยถึงบทบาทวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการกระตุ้นพฤติกรรม ด้านนวัตกรรมในบริษัทก่อสร้าง ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทที่สำคัญในการกระตุ้นพฤติกรรมด้านนวัตกรรม ซึ่งวัฒนธรรมสามารถสร้างให้พนักงาน ในองค์การมีพันธสัญญาด้านนวัตกรรมเสมือนเป็นค่านิยมองค์การและการยอมรับแนวปฏิบัติ (Norms) ด้านนวัตกรรมในองค์การ วัฒนธรรมในบริษัทก่อสร้างมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม ใน การศึกษาพบว่ากิจกรรมที่ต้องทำเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุน นวัตกรรม คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับโดยทันที มีช่องทางในการสื่อสารสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ ภายใน การให้อำนาจในการทำงานที่มีเอกลักษณ์หรืองานที่มีความสำคัญ การริเริ่มโครงการ นวัตกรรม การให้ระบบรางวัลและสิ่งจูงใจที่ความเหมาะสม

Kriengsak et al. (2008, pp. 407-422) ได้ทำการศึกษาวิจัยบทบาทของบรรยากาศด้านนวัตกรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การกรณีศึกษาบริษัทออกแบบซึ่งการศึกษานี้ได้ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศ และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม ดังนี้ 1) บรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรม ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่นวัตกรรมความรู้สึก ปลอดภัยในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ และการสนับสนุนด้านนวัตกรรม และ 2) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม ได้แก่ การส่งเสริมนวัตกรรมให้ พนักงานมีอิสระ และอำนาจในการทำงาน ให้การสนับสนุนและเอื้ออำนวยในการสร้างนวัตกรรม โดยผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริม นวัตกรรมมีอิทธิพล ทางบวกโดยตรงต่อผลลัพธ์ของนวัตกรรมด้วย

Dobni (2008, pp. 539-559) ได้วิเคราะห์หาปัจจัยที่ใช้วัดวัฒนธรรมนวัตกรรม ผล การศึกษา พบว่า วัฒนธรรมนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 4 มิติ 7 ปัจจัยดังนี้ 1) ความมุ่งมั่น ตั้งใจด้าน นวัตกรรม 1.1) ความชอบด้านนวัตกรรม (Innovation Propensity) ระดับของการสร้าง นวัตกรรม ในองค์การอย่างเป็นทางการ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายวัตถุประสงค์ และการ ปฏิบัติการเข้าไปในรูปแบบและกระบวนการของธุรกิจ 1.2) สมาชิกในองค์การ (Organizational Constituency) ระดับของพนักงานที่ มีความผูกพันกับนวัตกรรมและคิดว่าพนักงานคิดเรื่องตนเองกับเพื่อนร่วมงาน อย่างไรในเรื่อง คุณค่า ความเท่าเทียม และการส่งเสริมในการองค์การ 2) โครงสร้างพื้นฐานเพื่อ สนับสนุนนวัตกรรม 2.1) การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) ระดับของโอกาสใน การฝึกอบรมและการศึกษาของพนักงานที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม 2.2) ความคิดสร้างสรรค์และการเสริมพลัง (Creativity and Empowerment) ความสามารถของ พนักงานในการสร้างสรรค์ และการเข้าถึงการเสริมพลัง 3) พฤติกรรมระดับปฏิบัติการที่มีความ จำเป็นต่อตลาดและการมุ่งเน้นคุณค่า 3.1) มุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) การแพร่กระจาย

ความรู้ด้านลูกค้ำ คู่แข่ง และความเข้าใจในห่วงโซ่คุณค่าที่อุตสาหกรรมของตนเอง 3.2) มุ่งเน้นคุณค่า (Value Orientation) ระดับของพนักงานที่มุ่งเน้น กระบวนการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้ำหรือผู้ให้บริการ 4) สภาพแวดล้อมในการปรับใช้นวัตกรรม 4.1) บริบทในการนำไปปรับใช้ (Implementation Context) ความสามารถ ขององค์การในการจัดการกับความคิดที่เพิ่มมูลค่า 4.2) ความสามารถในการเชื่อมโยงระบบและกระบวนการเข้ากับโอกาสใน สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมและค่านิยมที่ได้เสนอไว้ นั้น จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมนวัตกรรม หรือบรรยากาศขององค์การกับผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมหรือพฤติกรรมด้านนวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษาทั้งหมดพบตรงกันว่า วัฒนธรรมหรือบรรยากาศ องค์การมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมหรือพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน นอกจากนี้ในแต่ละงานวิจัยยังได้ให้ข้อเสนอแนะถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรม องค์การที่เหมาะสมกับองค์การนวัตกรรมไว้ด้วย ส่วนงานวิจัยของ Dobni เป็นการศึกษาถึง ปัจจัยที่จะใช้วัดวัฒนธรรมนวัตกรรม เพื่อประเมินว่าวัฒนธรรมนวัตกรรมควรเป็นอย่างไร

Ahmed (1998, pp. 30-43) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อวัฒนธรรมและบรรยากาศ สำหรับนวัตกรรม ลักษณะภาวะผู้นำที่มีพันธสัญญาและมีส่วนร่วมในนวัตกรรม คือ ผู้บริหารระดับสูงมีพันธสัญญาในการสร้างนวัตกรรม ผู้นำมีวิธีการท างานแบบเดินตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ และยึดมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจ

Sununta and Bechter (2001, pp. 35-57) ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์การ โดยศึกษาจากองค์การในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ และการศึกษานี้เสนอแนะว่าองค์การนวัตกรรมในประเทศไทยควรได้รับการสนับสนุนและความเชื่อจากผู้นำในองค์การ ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตขององค์การ ความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารระดับสูงจะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

Institute of Work Psychology (2003) ศึกษาเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรม ผลการศึกษาได้เสนอว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการลองทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะ และความสามารถใหม่ ๆ ในการที่จะนำไปใช้สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในงานวิจัยเดียวกันนี้ ยังได้ระบุว่านวัตกรรมจะสร้างให้เกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยบรรยากาศในการท างานที่เอื้อต่อ พฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งหมายถึงพนักงานจะต้องได้รับโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารควรให้การ สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว นอกจากนี้ องค์การ ควรที่จะมีโครงสร้างและ กระบวนการท างานที่สนับสนุนการถ่าย โอนความรู้ใหม่ ๆ

Gliddon (2006, pp. 80-92) ทำการศึกษาเพื่อสร้างตัวแบบขีดความสามารถ (Competency Model) ของผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leader) เป็นการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีภาวะผู้นำ ด้านนวัตกรรม ซึ่งผลการศึกษาศามารถแบ่งขีดความสามารถของผู้นำด้านนวัตกรรมออกเป็น 10 ด้าน โดยในแต่ละด้านจะแบ่งขีดความสามารถออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ขีดความสามารถหลัก (Core) ขีดความสามารถเสริม (Supplementary)

Tabor (2007) ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม และนวัตกรรมองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรสามารถสนับสนุนนวัตกรรมองค์กรได้ โดย ผู้นำนั้นจะต้องเข้าใจมูลค่าและมีส่วนร่วมกับองค์กร ผู้นำธนาคารต้องมีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดต่อการส่งมอบมูลค่าให้แก่ลูกค้า และผู้นำต้องมีส่วนร่วมกับองค์กร ทั้งบุคลากร กระบวนการ องค์กร สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศ และพบว่านวัตกรรมในองค์กรถูกสร้างโดย บทบาทภาวะผู้นำ

Jong and Den (2007, pp. 41-64) ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน รวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ผลการศึกษาครั้งนี้จึงได้พฤติกรรมของผู้นำ 13 ประการ ที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานและรวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ดังต่อไปนี้ 1) การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมด้วยการแสดงพฤติกรรมนวัตกรรม หมั่นแสวงหาโอกาส คิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และพยายามกับการพัฒนา 2) การกระตุ้นสติปัญญา เพื่อเป็นการเพิ่มการตระหนักในปัญหาและกระตุ้นให้ คิดใหม่ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติ กระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมและผู้นำ ต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมเหล่านั้น จะยิ่งทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมมากขึ้น 3) การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ ด้วยการให้มีการสื่อสารแบบเปิด มีโครงสร้างการสื่อสารที่ช่วยสนับสนุนการประชุมการทำงานแบบไม่ทางการ 4) การให้วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และให้แนวทางการ ปฏิบัติและดำเนินกิจกรรมในอนาคต 5) การเป็นที่ปรึกษา มีการสอบถามถึงความคิดเห็นและการตัดสินใจของ พนักงาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบพนักงานก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำให้คำแนะนำการ ตัดสินใจและความคิดต่างๆ ผู้นำต้องพูดคุยและให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนกับพนักงาน 6) การกระจายงาน การให้อำนาจแก่พนักงานในการรับผิดชอบงานของตนเอง อย่างเป็นอิสระ 7) การสนับสนุนนวัตกรรม การที่ผู้นำให้การสนับสนุนนั้นจะเป็นสิ่งที่จูงใจ พนักงาน ผู้นำต้องช่วยเหลือพนักงานและไม่ลงโทษพนักงานที่ทำงานผิดพลาด ให้มองว่าความ ผิดพลาดเป็น โอกาสของการเรียนรู้ หัวหน้าต้องเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 8) การจัดการข้อมูลป้อนกลับ ผู้นำควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์แก่พนักงานเพราะจะช่วยให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงตนเอง พร้อมทั้งการขอข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าด้วย สามารถนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ 9) การนับถือ การชื่นชมหรือแสดง

ความนับถือพนักงาน สามารถทำได้โดยการ ชมเชย การให้รางวัลหรือการเฉลิมฉลอง 10) การให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และวัตถุต่างๆ จะช่วยให้พนักงานมีความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น 11) การให้ทรัพยากรทั้งเวลาและเงิน 12) การดูแล ผู้นำต้องคอยหมั่นติดตามกระบวนการท างานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 13) การมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงาน และให้พนักงานมีความมุ่งมั่นใน การท างานที่ได้รับมอบหมาย

Kriengsak et al. (2008, pp. 407-422) ศึกษาบทบาทของบรรยากาศนวัตกรรมที่มี ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งการศึกษานี้ได้ตัวแปรที่เป็นภาวะผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรม ดังนี้ 1) การสร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรม (Innovative Championing) 2) การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 3) การมีความผูกพันและสนับสนุนนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมส่งผลและมีอิทธิพลทางบวกโดยตรง ต่อบรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม

Ailin and Lindgren (2008, pp. 98-103) ศึกษาภาวะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้ องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่น ในการริเริ่มการเป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งมั่นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรมขององค์กร เพราะบทบาทของภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะเกี่ยวข้อง กับนวัตกรรมขององค์กรกับกระบวนการนวัตกรรมต่าง ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้อง มีบทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม คือ ต้องมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และผู้นำจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้าน นวัตกรรม จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่ได้เสนอไว้นั้น จะเห็นได้ว่างานวิจัยทั้งหมดเป็น การศึกษาเพื่อหาและนำเสนอคุณลักษณะ คุณสมบัติ พฤติกรรม ชีตความสามารถของผู้นำ เพื่อ ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร โดยทุกงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้าง นวัตกรรมขององค์กร

Ahmed (1998, pp. 30-43) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อวัฒนธรรมและบรรยากาศ สำหรับนวัตกรรม และได้เสนอคุณลักษณะบุคคลสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ มีประสพการณ์ในการทำงาน มีความสนใจที่หลากหลาย ชอบความซับซ้อน มีพลังงานงานสูง มี การตัดสินใจที่เป็นอิสระ มีการหยั่งรู้มีความมั่นใจในตนเอง มีความสามารถในการไกล่เกลี่ย มี ความคิดสร้างสรรค์ มีความอดทน มีความอยากรู้อยากเห็น มีความซื่อสัตย์และมีการควบคุม ภายในและมีความสามารถในการสะท้อนความคิด Ahmed (1998, pp. 30-43) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือ

ส่งผลต่อวัฒนธรรมและบรรยากาศ สำหรับนวัตกรรม และได้เสนอลักษณะการสนับสนุนทรัพยากรและการฝึกอบรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีลักษณะสร้างทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ มีงบประมาณเงินทุนสนับสนุน ให้ความสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ให้โอกาสแก่พนักงาน ให้การส่งเสริมและสนับสนุน สนับสนุนเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรม สร้างโครงสร้าง สนับสนุน เช่น ห้องทำงาน เครื่องมือ ฯลฯ มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการคิดแบบ แนวระนาบ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ

Sununta and Bechter (2001, pp. 35-57) ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร โดยศึกษาจากองค์กรในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่านโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถด้าน นวัตกรรมขององค์กร คือ มีความสัมพันธ์กันกับระดับนวัตกรรมขององค์กร

Sunje and Pasic (2003, pp. 1-3) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนาตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรนวัตกรรม ผลการศึกษา ได้เสนอตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรนวัตกรรมตามแบบของ Harvard ได้คุณลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรนวัตกรรมดังต่อไปนี้ 1) การทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Flow) 1) การเข้า (Inflow) ประกอบด้วย การสรรหาแบบเชิงรุกมาก เนื่องจากว่า ไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่องค์กรต้องการมากในตลาดแรงงาน การคัดเลือก โดยเกณฑ์ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญ การจินตนาการ และค่านิยมนวัตกรรม การปฐมนิเทศเกือบ ไม่จำเป็นต้องมีหรือไม่มีก็ได้ เนื่องจาก ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้สูงมักจะกระทำข้างนอกและก่อนที่ จะเข้าองค์กร ส่วนการขัดเกลา เกือบจะไม่มี ความจำเป็น 2) ระหว่างอยู่ในองค์กร (Internal Flow) ประกอบด้วย การประเมินผลการ ปฏิบัติงานและศักยภาพ ที่อยู่บนฐานของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เครื่องมือที่ใช้ ประเมินมีคุณภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพ การวางตำแหน่งภายใน การเลื่อนตำแหน่ง และถอดถอน ขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ มีการ ฝึกอบรมที่มีความเฉพาะเจาะจงสูง เน้นการศึกษาตลอดชีวิต (Life long) โดยเฉพาะความรู้ที่ ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ การศึกษานั้นควรทำภายนอกองค์กร โดยความรู้ที่มี อยู่เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ 3) การออกจากองค์กร (Outflow - firing) ขึ้นอยู่กับการประเมินผลการ ปฏิบัติงานและศักยภาพ 2) ระบบเงินเดือนและการให้รางวัล (Salary and Rewards) ขึ้นอยู่กับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน จ่ายบนฐานของนวัตกรรม ตัวแปรส่วนหนึ่งของเงินเดือนมีความ เป็นไปได้และจะขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมและสำเร็จของโครงการ ค่าตอบแทนนั้นเป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะสำหรับการเพิ่มความเชี่ยวชาญและความรู้ และผลประโยชน์อื่น ๆ ด้วย 3) ระบบการทำงาน (Work Systems) สถานที่ทำงานมีความเป็นแนวราบสูง และแนวคิดทำงานมีความเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตและอยู่บนฐานของ

งานวิจัยและนวัตกรรม มี การขยายงานและเพิ่มความยากของงาน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม เวลาในการทำงาน ยืดหยุ่น ส่วนวันกำหนดส่งของโครงการเป็นสิ่งเดียวที่มีความสำคัญ

Jimenez and Sanz (2005, pp. 364-381) ศึกษาวิจัยเพื่อหาว่า การบริหารทรัพยากร มนุษย์ แบบใดที่มีความเหมาะสมกับนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า ระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์เป็น องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของนวัตกรรม โดยรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Schuler และ Jackson มีความเหมาะสมและสนับสนุน นวัตกรรม คือ ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ ใช้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Systems) ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentive-Based Compensation) มี โอกาสทางอาชีพภายใน (Internal Career Opportunities) และพนักงานมี ส่วนร่วมสูง (High Employee Participation) และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมจะต้องมีความสอดคล้อง กับระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ด้วย

Li, Zhao and Liu (2006, pp. 679-697) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากร มนุษย์ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า 1) การเพิ่มเงิน ลงทุน ฝึกอบรมพนักงาน การฝึกอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ และส่งเสริมให้ พนักงานมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีหลักสูตรและการเรียนรู้จากการกระทำ 2) การสร้าง จูง ใจภายใน ด้วยการยอมรับทางสังคม การสรรเสริญและเกียรติยศ ให้ความท้าทายทางด้าน นวัตกรรมแก่บุคลากร และให้ความก้าวหน้าในการทำงาน 3) กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน และควบคุม ที่อนุญาตให้พนักงานทำผิดพลาดในกระบวนการนวัตกรรม ผู้นำและ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันสูง และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมนั้น ส่งผลกระทบเชิงบวก ต่อนวัตกรรมเทคโนโลยี (Technology Innovation) และพบว่านวัตกรรม เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Wang and Zang (2005, pp. 544-559) ทำการศึกษาเพื่อหาโมเดลในตัวแบบ (Model) ของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ ผลการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งการบริหารทรัพยากร มนุษย์เชิงหน้าที่ (Functional HRM) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) โดยที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) นั้นมีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพของ องค์กร โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมโดยผลการศึกษา สามารถหาตัวชี้วัดของการ ทำงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมนวัตกรรมทั้ง 2 มิติ

Shales (1991, pp. 609-612) ได้ศึกษาการให้รางวัลและการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในบริษัทเทคโนโลยี จากผลการสำรวจพบว่า วิธีการให้รางวัลที่ใช้ในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในบริษัทเทคโนโลยีมากที่สุดตามลำดับ มีดังนี้ 1) การให้การยอมรับ 2) การให้รางวัล (Award) 3) รางวัลที่เป็นตัวเงิน (เงินโบนัส) 4) สถานะ(การเลื่อนขั้นตำแหน่ง) 5) ความยืดหยุ่นด้านเวลาการทำงาน 6) เงินทุนสำหรับการสนับสนุนความคิด 7) การให้รางวัลในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การให้โอกาสในการฝึกอบรมและการ มอบหมายงานพิเศษ วันหยุดพักผ่อน เป็นต้น

Muhlemeyer (1992, pp. 27-36) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการสิ่งจูงใจ ซึ่งองค์ประกอบของระบบสิ่งจูงใจขององค์กรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบไปด้วย 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Incentives) ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและเงินโบนัส สำหรับนวัตกรรมหรือรางวัล (Award) สำหรับนักประดิษฐ์ 2) สถานะทางสังคม (Social Status-Related Incentives) คือ รางวัล (Reward) ที่ให้เป็นสถานะหรือขั้นตำแหน่งงานและเกียรติยศ 3) การให้โอกาสในการพัฒนาทักษะ (Skill Enhancement-Related Incentives) คือ การให้โอกาสในการศึกษาหรือฝึกอบรม สัมมนา และงานแสดงนิทรรศการต่าง ๆ 4) การให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility-Related Incentives) คือ การให้ความยืดหยุ่นด้านเวลาในการทำงานให้อิสระในการทำวิจัยแลทำงานจากการจัดลำดับความสำคัญของวิธีการให้สิ่งจูงใจสามารถจัดลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การให้รางวัล (Award) สำหรับนักประดิษฐ์ค่าจ้างและเงินเดือน และการให้การศึกษาและฝึกอบรมส่วนสิ่งที่ควรได้รับการปรับปรุงในระบบสิ่งจูงใจให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากที่สุด คือ การให้โอกาสในการวิจัยเรื่องที่สนใจการให้การยอมรับค่าจ้างและเงินเดือนการเลื่อนขั้นตำแหน่งรางวัล สำหรับนักประดิษฐ์การให้การศึกษาและฝึกอบรมการให้โอกาสในการเข้าร่วมสัมมนาและงานนิทรรศการต่าง ๆ และการให้ความยืดหยุ่นด้านเวลาการทำงาน

Ahmed (1998, pp. 30-43) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อวัฒนธรรมและบรรยากาศสำหรับนวัตกรรม และได้เสนอลักษณะการให้รางวัล (Award) และค่าตอบแทน (Reward) ได้แก่ ให้รางวัลแก่ความคิดที่มีคุณค่า ผู้บริหารระดับเอาใจใส่และสนับสนุน ให้ความเคารพต่อความคิดแรกเริ่ม ผลองให้กับความสำเร็จ ให้การแนะนำในการปฏิบัติงาน และให้การส่งเสริม

Agsomintara, Swasdio, Swierczek and Islam (2003, pp. 226-230) ได้ศึกษาถึงการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานฝ่ายงานวิจัยและพัฒนาของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ว่าได้แก่ การให้โอกาสทางด้านอาชีพ การให้อิสระในการท วิจัยที่มีการให้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน การให้โอกาสในการศึกษาและทุนการศึกษา และการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

Sun and Chen (2008, pp. 349-352) ศึกษาแรงงูใจภายในของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า แรงงูใจภายในมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมด้านนวัตกรรมของพนักงาน และต่อมาในปี 2009 Sun and Wang (2009, pp. 764-767) ได้นำเสนอผลการศึกษาเรื่องแรงงูใจภายนอก พบว่า แรงงูใจภายนอกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมด้านนวัตกรรมของพนักงาน และแรงงูใจภายนอกส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรม ขององค์กรกับพฤติกรรมด้านนวัตกรรมของพนักงาน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การให้รางวัลและการยอมรับ ที่ได้เสนอไว้ นั้น งานวิจัย ทั้งหมดเป็นการศึกษาถึงรูปแบบการให้รางวัลที่เหมาะสมกับการกระตุ้นให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ ซึ่งงานวิจัยของ Shales and Muhlemeyer มีความคล้ายคลึงกันคือ เป็นงานวิจัยที่ จัดลำดับสิ่งงูใจที่เหมาะสมกับการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

Lievens, Moenaert and Jeg (1999, pp. 23-47) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนากรอบของการสื่อสารภายในและภายนอกในกระบวนการนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) โดยศึกษาจากกรณีศึกษาโครงการนวัตกรรม 4 โครงการ ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพของการสื่อสารภายใน และภายนอกองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการสร้างกระบวนการนวัตกรรมใหม่ทางการเงิน การสื่อสารภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ ระหว่างสมาชิกในโครงการ 150 นวัตกรรมมีผลกระทบทางบวกต่อการลดความไม่แน่นอนเกี่ยวกับลูกค้า เทคโนโลยี คู่แข่ง และ ทรัพยากร ทั้งยังช่วยสร้างบรรยากาศของโครงการที่ดี และ พัฒนาความร่วมมือในทีมข้ามสาย งานอีกด้วย ส่วนการสื่อสารภายนอกองค์กร ที่มีประสิทธิภาพนั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ การสร้างความตระหนักและความคาดหวังในด้านการบริการและสินค้าที่เป็นจริงของลูกค้า

Perez-Bustamante (1999, pp. 6-17) ได้ทำการศึกษาเพื่อเสนอแนะการจัดการความรู้สำหรับ องค์กรนวัตกรรม ผลการศึกษา ได้ให้แนวทางสำหรับการจัดการความรู้ 3 เรื่อง ดังนี้ 1) วัฒนธรรมความรู้(Knowledge Culture) การพัฒนาวัฒนธรรมความรู้ องค์กรจะต้องทำให้สภาพแวดล้อมภายในมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1.1) สร้างกลยุทธการได้มาซึ่งความรู้ การคิดสร้างสรรค์ การสะสมความรู้ การป้องกันความรู้และการหาประโยชน์จากความรู้ในทุกระดับขององค์กร 1.2) สนับสนุนให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ใน สภาพแวดล้อมที่มีอิสระ 1.3) สร้างโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการสื่อสารเพื่อสนับสนุนและเพิ่มการ ส่งผ่านความคิดเพื่อไม่เป็นการปิดกั้นศักยภาพในการคิดสร้างสรรค์และกิจกรรมต่าง ๆ 1.4) สร้างและอนุญาตให้มีโครงการวิจัยการลอกเลียนแบบ ช่วยเพิ่มการ สื่อสารความคิดและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน รู้จักหาวิธีแก้ไขปัญหา 1.5) ค้นหาความหลากหลายและความซับซ้อนภายในองค์กร เพราะ จำเป็นต้องจัดการและเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้มีความเหมาะสม 1.6) สร้างวัฒนธรรมที่มีเป้าหมายเพื่อการดูดซึมความรู้จากภายนอกกับ ภายในด้วยการคิดและประสบการณ์ 2) บทบาท

หน้าที่ของผู้จัดการความรู้ 2.1) ตรวจสอบความรู้ภายในองค์กรหรือการเข้าถึงความรู้ จัดการหาแหล่ง เก็บสะสมความรู้ ผู้จัดการความรู้จะต้องรู้ว่าความรู้ใดบ้างอยู่ในองค์กรและใครเป็นผู้สร้างแล้ว จะรักษาและพัฒนาความรู้นั้นได้อย่างไร 2.2) คัดสินใจลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานการสื่อสารและการสร้างนโยบาย ทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาและเพิ่มการเอื้ออำนวยต่อการสร้างและการแลกเปลี่ยนความรู้ 2.3) ต้องควบคุมข้อมูลที่ไหลมาจากข้างนอกและนำการป้องกันทาง กฎหมายของการยึดเอาและการไหลรั่วของความรู้ ซึ่งควรรักษาไว้เป็นความลับภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขัน 2.4) เป็นผู้กระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเข้าไปพูดคุยกับพนักงานและให้พื้นที่แก่พนักงานในการแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์ความรู้ ช่วยในการสนับสนุนวัฒนธรรมการค้นหาคำรู้ในองค์กร 3) ส่วนต่างๆ ขององค์กรกับการจัดการความรู้ 3.1) ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักว่าความรู้คืออาวุธสำคัญในการแข่งขัน ดังนั้นจึงควรกระตุ้นให้พนักงานพยายามคิดพลาดบ้างโดยไม่มีภาระลงโทษ เพื่อไม่ให้กลัวกับการ ที่โครงการไม่ประสบความสำเร็จและองค์กรจะได้เรียนรู้จากความผิดพลาดดังกล่าว 3.2) คู่มือนโยบาย ทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นกลยุทธ์เพื่อน ๆ ไปสู่การคิด สร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสิทธิภาพระหว่างบุคคล เป้าหมายจะต้องให้ที่ทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการ พัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน 3.3) จัดโครงสร้างพื้นฐานของการสื่อสารภายในฝ่ายและระหว่างฝ่ายของ องค์กร เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต การเข้าถึงข้อมูลทางธุรกิจขององค์กร ทั้งยังช่วยให้พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้นสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลขององค์กรได้ 3.4) สร้างโอกาสในการรวบรวมความรู้ภายในที่กระจัดกระจาย ด้วยการจัด สัมมนา การเยี่ยมชมโรงงาน การสอบโดยตรง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ มีช่องทางใน การสื่อสารภายใน อย่างอินทราเน็ต หรือใช้การสื่อสารแบบตัวต่อตัว 3.5) การสร้างนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ด้วยการกำหนดว่าจะมี วิธีการในการจัดเก็บความรู้ที่กระจัดกระจายในองค์กรอย่างไร

Deverell and Lassen (2006, pp. 157-178) ได้ศึกษาเรื่องความท้าทายในการจัดการความรู้ในองค์กรนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมที่สะสม (Cumulative Innovation) มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การได้ความรู้ภายใน และนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical Innovation) มีความสัมพันธ์ กับกลยุทธ์การได้ความรู้ภายนอก ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของ นวัตกรรม ทั้งที่สะสมและเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง องค์กรจะต้องสร้างความสอดคล้องระหว่างกล ยุทธ์ นวัตกรรมกับกลยุทธ์การได้มาซึ่งความรู้ การศึกษาแนะนำว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นมา จากการได้ความรู้ทั้งจากภายในและภายนอก Levine and Lezotte (2007, pp. 53-60) ศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้กับโครงสร้างองค์กรที่มีต่อ นวัตกรรม ผลการศึกษาสรุปได้ว่า องค์กรที่

เน้นกลยุทธ์การจัดการความรู้แบบส่วนบุคคลควร จะมีโครงสร้างองค์การแบบรวมศูนย์อำนาจหรือแบบโครงสร้างแบบผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเพื่อ ช่วยเพิ่มนวัตกรรมในองค์การ ส่วนองค์การที่เน้นกลยุทธ์การจัดการความรู้แบบรวบรวมควมมี โครงสร้างองค์การแบบผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเท่านั้น จึงจะเหมาะสมและช่วยเอื้ออำนวยให้เกิด นวัตกรรมด้วย จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารที่ได้เสนอไว้ นั้น สามารถ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก งานวิจัยที่ศึกษา เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางในการจัดการความรู้ ตั้งแต่ วัฒนธรรมความรู้ ผู้จัดการความรู้และส่วนต่าง ๆ องค์การกับการจัดการความรู้ คือ งานวิจัยของ Perez-Bustamante กลุ่มที่สอง งานวิจัยที่ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้ ได้แก่ งานวิจัยของ Deverell and Lassen

Chaney, Devinney and Winer (1991, pp. 577) ได้ทำการศึกษาผลของการนำเสนอผลิตภัณฑ์ ใหม่ให้มีมูลค่าทางการตลาดขององค์การ งานวิจัยนี้ได้ทำการนำเสนอการจัดการความคิดซึ่ง เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการประเมินมูลค่าทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้างความคิด การประเมินความคิดโดยการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการตลาดการทดลองนำความคิด ไปปฏิบัติให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ และการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด

Pyka (2002, pp. 152-163) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่องค์การจะเข้าร่วมในเครือข่ายนวัตกรรมพบว่าองค์การจะเข้าร่วมและให้ความร่วมมือภายในเครือข่ายนวัตกรรม องค์การมีจะต้องมี สิ่งจูงใจที่มาจากฐานของความรู้ (Knowledge Base) มีสัมพันธภาพภายในเครือข่ายนั้นจะเป็น แบบไม่ทางการมากนัก และมีความไว้วางใจกัน โดยเป้าหมายของการร่วมมือกันในเครือข่ายก็ เพื่อความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและการรักษา พนักงานที่เป็นวิศวกรและนักวิทยาศาสตร์ และเพื่อการเสนอช่องทางของความรู้ที่จะสามารถ นำไปใช้ได้ในอนาคต

Ojasalo (2008, pp. 51-86) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อสรุปคุณลักษณะของการบริหารจัดการเครือข่าย นวัตกรรมที่แตกต่างกัน คือ แบบเข้มงวด (Rigid) และแบบอิสระ (Free)

Ahmed (1998, pp. 30-43) ได้กล่าวว่า การสร้างและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การนั้น จะต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การที่มุ่งเน้นการเป็นวัฒนธรรมที่มี ประสิทธิภาพซึ่งจะต้องอาศัยความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้นความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ในองค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องเริ่มจากการสร้างสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) มีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นและมีอิสระ มีการกระจายอำนาจและมอบ อำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานระดับล่าง มีความเชื่อว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการสร้าง นวัตกรรม สนับสนุนการมีส่วนร่วมและรูปแบบการทำงานแบบไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารแบบ เสนอหน้า มีทีมงานที่หลากหลายวิชาชีพ ให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์กันอย่างสร้างสรรค์

เปิดรับความคิดจากภายนอก มีความยืดหยุ่นและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่มีลำดับชั้นบังคับบัญชา มาก มีการกระจายของข้อมูลข่าวสารทั้งจากข้างขึ้นบนและบนลงล่าง มีความรวดเร็วและยืดหยุ่นในการตัดสินใจ มีลักษณะโครงสร้างแบบระบบราชการน้อย 2) มีภาวะผู้นำที่มีพันธะสัญญา และมีส่วนร่วมในการสนับสนุนนวัตกรรม โดยเฉพาะผู้บริหารระดับอาวุโส มีการประกาศหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 3) มีการให้อิสระทางความคิดและส่งเสริมความกล้าเสี่ยง การปัจจุบัน ให้อิสระในการทดลองถึงแม้การกระทำที่ล้มเหลว ยอมรับความผิดพลาด สร้างความท้าทายในสถานการณ์ อนุญาตให้มีการอภิปรายความคิด ไม่มีการลงโทษเมื่อพนักงานเกิดความผิดพลาด 4) การให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอก เช่น การมุ่งเน้นลูกค้าซัพพลายเออร์ 5) มีการสร้างบรรยากาศที่มีไว้วางใจ และเปิดเผย มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็น ผู้รับฟังที่ดี ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ ส่งเสริมการคิดแนวระนาบ 6) มีการสนับสนุนการทำงานข้ามสายงานภายในองค์กร มีการเคลื่อนย้าย พนักงานไปทำงานในที่ทำงานหรือฝ่ายงานต่างๆ มีการทำงานเป็นทีม 7) มีตำนานและเรื่องราวเกี่ยวกับความสำเร็จต่างๆ ซึ่งมันจะเป็นสัญลักษณ์และ แนวปฏิบัติของความสำเร็จ 8) การให้รางวัลและการยอมรับ ความคิดของพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและให้ความเคารพแก่ความคิดใหม่ๆ มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรม เช่น การให้รางวัล (Award) การให้สนับสนุนทรัพยากรที่ ในการสร้างนวัตกรรมและการฝึกอบรม มีการสนับสนุนทรัพยากรด้านเม็ดเงินงบประมาณ เวลา โอกาส เครื่องมือ โครงสร้างสนับสนุน เช่น สถานที่ทำงาน และเครื่องมือ รวมทั้งมีการฝึกอบรม และส่งเสริมการพัฒนาทักษะของพนักงาน

Martins and Terblanche (2003, pp. 64-74) ได้ศึกษาเพื่อสร้างตัวแบบการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผลการศึกษาสรุปได้ว่า สิ่งที่มีบทบาท สำคัญต่อปัจจัยสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่

- 1) พันธกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and Vision) 2) การมุ่งเน้นลูกค้าหรือสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) 3) ความคาดหวังถึงผลสำเร็จขององค์กร (Means to Achieve Objectives) 4) ภาพลักษณ์ขององค์กร (Image of the Organization) 5) กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) 6) ความต้องการของพนักงานและเป้าหมาย (Employee Needs and Objectives) 6) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) 7) ผู้นำ (Leadership)

นอกจากวัฒนธรรมองค์กรก็ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ได้แก่

- 1) กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) ที่มีความยืดหยุ่น และให้อิสระทางความคิด และการตัดสินใจรวมทั้งสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม 3) เครื่องมือสนับสนุน (Support Mechanisms) ได้แก่ ระบบการให้รางวัลและ

การยอมรับ การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น เวลา ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร 4) พฤติกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม (Behavior that Encourage Innovation) เช่น ความกล้าเสี่ยง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การคิดวิเคราะห์แสวงหาความท้าทายในการทำงาน ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง 5) การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication)

Institute of Work Psychology (2003, pp. 122-133) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรม ซึ่ง งานวิจัยนี้ได้เสนอว่าวัฒนธรรม องค์การที่จะช่วยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้กระบวนการดังต่อไปนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และใฝ่รู้ 2) การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ 3) การให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม 4) การสร้างรูปแบบในการระดมความคิด 5) การพัฒนาผู้จัดการที่สนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถด้านนวัตกรรม 6) การกำหนดให้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน 7) การให้โอกาสพนักงานในการตัดสินใจ 8) มีระบบการให้รางวัลและสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม 9) มีการฝึกฝนให้ยอมรับกับความเสี่ยง 10) มีการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 11) ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาค้นคว้า และวิจัย 12) ทำการ Benchmark ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

Medina, Lavado and Cabrera (2005, pp. 272-287) ได้ศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์การที่ดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน 4 ประเภท ได้แก่ ผลไม้ลิฟท์ไฟและพลังงาน จากการศึกษาพบว่าองค์การทั้ง 4 มีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) เป็นองค์การขนาดเล็ก มีฝ่ายที่ทำหน้าที่วิจัยและพัฒนา (R&D) โดยเฉพาะ 4) มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวสูง มีการจ้างบริษัทรับจ้าง (Subcontract) และ Outsource 5) มีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการตัดสินใจรวดเร็ว มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างฝ่าย 6) มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย 7) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายใน เช่น อินทราเน็ต เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารมีเครือข่ายหรือพันธมิตรด้านนวัตกรรมภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า มหาวิทยาลัย และองค์การต่างๆ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์การนวัตกรรม ที่เสนอไว้ข้างต้น ทุก งานวิจัยได้ศึกษาถึงองค์ประกอบหรือคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม ซึ่งมีประเด็นที่ คล้ายคลึงกัน

Richard (2005) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Critical Factors For Organizational Cultural Change In Technological Innovations-An AHP Based Study นวัตกรรมเทคโนโลยีถือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรแข็งแกร่งซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการดำเนินในกระบวนการ Reengineering และกระบวนการดำเนินงานอย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมที่เลื้อยยังเป็นขอบเขตของความสำเร็จของนวัตกรรมเทคโนโลยีวิจัยนี้พูดถึงการ

ดำเนินการระบุวัฒนธรรมที่สำคัญที่เป็นปัจจัยกระทบการนำไปใช้ของกระบวนการนวัตกรรมใน
 ช่องทางการศึกษานี้ใช้ Analysis Hierarchy Process (AHP) เป็นวิธีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย
 หลักและปัจจัยย่อยของวัฒนธรรมองค์การ โดยปัจจัยหลักมี 3 ปัจจัย และปัจจัยย่อยมี 8 ปัจจัย ดังนี้
 ปัจจัยแรก Organizational Climate มีปัจจัยย่อย คือ Risk Orientation, External Orientation,
 Achievement Orientation ปัจจัยที่สอง Organizational Characteristics มีปัจจัยย่อย คือ
 Formalization, Centralization, Specialization ปัจจัยที่สาม คือ Organizational Context มีปัจจัยย่อย
 คือ Learning Ability, Organizational Slack บทสรุปพบว่าการดำเนินการของนวัตกรรมเทคโนโลยี
 ต้องปฏิรูปองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการธุรกิจการจัดการความรู้ (KM)
 และวัฒนธรรมองค์การ ๆ นั้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญและปัจจัยสำคัญในการมีส่วนร่วมกับความสำเร็จ
 ในการปรับปรุงเทคโนโลยีอย่างไรก็ตามมันเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับองค์การต่อการเปลี่ยนแปลงมี
 ปรากฏจากความสามารถในการเรียนรู้มุ่งผลสำเร็จและความเฉื่อยขององค์การเป็นปัจจัยย่อยที่
 สำคัญมากในการศึกษาเรื่องการปรับตัวทางเทคโนโลยีในองค์การรูปแบบที่พบจากการศึกษานี้เป็น
 ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนร่วมต่อการปรับตัวทางเทคโนโลยีมันเนื่องมาจากรูปแบบทางการจัดวาง
 ความคิดเชิงนวัตกรรม

Vracking (1990) ได้ศึกษาองค์การนวัตกรรมโดยมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและ
 แนวปฏิบัติของที่ปรึกษาในการบริหารจัดการองค์การผลการศึกษพบว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ
 ของการจัดการนวัตกรรมในองค์การประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำคัญ คือ 1) ปัจจัยด้านการจัดการ
 ทรัพยากรเทคโนโลยี (Technological Resource Management) องค์การจะต้องมีการประเมิน
 เทคโนโลยี (Technology Assessment) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเข้ากันได้ของเทคโนโลยีที่
 เป็นเทคโนโลยีแบบใหม่ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อทักษะขององค์การและ
 ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี (Potential Technology) 2) ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
 (Human Resource Management) องค์การต้องให้การศึกษหรือฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ที่
 สามารถนำไปเชื่อมโยงกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และความเป็นผู้ประกอบการ
 (Entrepreneurship) เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมในขณะเดียวกันองค์การควรจะทำให้พนักงานเกิด
 ความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) โดยการนาระบบการจัดการสายอาชีพ (Career
 Management) เข้ามาใช้ 3) ปัจจัยด้านสภาวะการณ์ขององค์การ (Organizational Conditions)
 กระบวนการของนวัตกรรมนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับปัจจัยด้านสภาวะเงื่อนไขขององค์การ
 การสร้างนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์กลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ 4) ปัจจัยด้านการ
 ปฏิบัติการ (Operational Guidance) องค์การต้องให้ความใส่ใจกับการจัดการด้านงบประมาณ
 (Budget) พร้อมทั้งวางแผนและคัดเลือกโครงการ (Planning and Selection Projects) เพราะการ

ควบคุมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและประเด็นที่ต้องพิจารณามากที่สุดคือการควบคุมงบประมาณเวลา (Timing) และความเร็ว (Speed) ของการผลักดันนวัตกรรม

Ahmed (1998, p. 234) ให้ความเห็นว่าความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรนั้น จะประสบความสำเร็จได้จะต้องเริ่มจากการสร้างสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น 2) ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนนวัตกรรม 3) สร้างบรรยากาศที่ท้าทายและเชื่อมั่นในการกระทำ 4) ให้อิสระทางความคิด 5) ให้ความสำคัญกับอนาคตและพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง 6) สร้างบรรยากาศที่น่าเชื่อถือไว้วางใจและเปิดเผย 7) การสร้างบรรยากาศแห่งการยกย่องชมเชย 8) สนับสนุนงานข้ามสายงานภายในองค์กร 9) สร้างเรื่องราวของความสำเร็จต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและการสื่อสาร 10) การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม 11) การใช้เวลาับนวัตกรรมและการฝึกอบรม

แคทซ์, ราล์ฟ (2549, pp. 162-175) ได้กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กรซึ่งองค์กรจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) มีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) ผู้นำองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 4) มีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร 5) มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ 6) มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน 7) มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม 8) มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง 9) มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

ชาพิโร, สตีเฟนเอ็ม (2549, pp. 53-57) ได้อธิบายถึงลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ว่าองค์กรที่พัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมต้องมีสมรรถภาพหลัก (Capabilities) 5 ประเด็น ดังนี้ 1) กลยุทธ์และลูกค้า (Strategy and Customer) 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure and Performance) 3) กระบวนการทำงานและระบบสนับสนุน (Process and Infrastructure) 4) พนักงาน (People) พนักงานมีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) และ 5) เทคโนโลยี (Technology)

Su-Chao and Lee (2008) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง The Linkage between Knowledge Accumulation Capability and Organizational Innovation วัดอุปสงค์ เพื่อเป็นการสำรวจอิทธิพลของความสามารถในการสังเคราะห์ความรู้ในองค์กรนวัตกรรม โดยเป็นการพยายามในการค้นหาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมภายนอกหรือวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถในการสังเคราะห์ความรู้จะมีอิทธิพลต่อองค์กรนวัตกรรมผลการวิจัยพบว่าความสามารถของความรู้ที่ประสบความสำเร็จสามารถส่งผลในทางบวกและมีนัยสำคัญต่อการบริหารความรู้และนวัตกรรม เทคโนโลยีความสามารถการขยายความรู้เป็นผลบวกและมีนัยสำคัญส่งผลต่อนวัตกรรมบริหาร

ส่วนสิ่งแวดล้อมภายนอกและวัฒนธรรมองค์กรมีนัยสำคัญมีปฏิสัมพันธ์กับความสามารถในการสะสมความรู้ในองค์กรนวัตกรรม

Peter (1990) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Communication And Motivational Predictors of The Dynamics Of Organizational Innovation เป็นการออกแบบทดสอบรูปแบบพลวัตของสาเหตุของนวัตกรรมองค์กร 2 ตัวแปร เรื่อง การสื่อสารคือ Level Of Information (ระดับข่าวสาร) และ Group Communication (กลุ่มการสื่อสาร) และ 3 ตัวแปร ด้านแรงจูงใจคือ Perceptions of Equity (มุ่งความเท่าเทียม) Expectation Of Benefits (ผลประโยชน์ที่คาดหวัง) Perceived Social Pressure (แรงกดดันจากสังคม) เป็นผลจากทฤษฎีความเท่าเทียมทฤษฎีความคาดหวังและทฤษฎีเหตุผลตัวแปรนี้ใช้ทำนายจำนวนแนวคิดนวัตกรรมร่วมกันจำนวนองค์กรจากการเก็บข้อมูล 5 บริษัท และวิเคราะห์เทคนิคช่วงเวลาผลที่ได้คือการสื่อสารเป็นสาเหตุของนวัตกรรมองค์กรแต่ตัวแปรด้านแรงจูงใจไม่เป็นใน 5 บริษัท อธิบายความแปรปรวนโดยรูปแบบขั้นตอนจากค่า 30% ไปสูง 78 % ใน 4 บริษัทจาก 5 บริษัท พยากรณ์ได้แน่นอนสำหรับจำนวนนวัตกรรมรายบุคคลจาก 77% ถึง 85%

Sillins and Mulford (2002) ได้วิจัยการศึกษาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียได้และเหมาะสม ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกันการสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยงทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีเพียง 4 ด้านที่มีความสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ

Griego et al. (2000) ได้วิจัยตัวทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่คาดหวัง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือผู้ที่ประกอบอาชีพในบริษัทที่ได้รับประกันว่าบุคลากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน จำนวน 27 คน เป็นผู้หญิง และ 21 คน เป็นผู้ชาย ผลการวิจัย พบว่า ตัวที่ทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 คู่ จาก 5 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน คือ การให้รางวัลและการจดจำได้พบว่ามีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.003 เท่า ๆ กัน การฝึกฝนและการให้การศึกษาจะอยู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.045 ส่วนตัวแปรอื่น ๆ เมื่อตัวแปรดังกล่าวมีผลต่อสิ่งแวดล้อมการทำงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Maki (2001) ได้วิจัยโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาเปรียบเทียบครูในประเทศญี่ปุ่นกับครูในสหรัฐอเมริกาว่ามีการเรียนรู้การปฏิบัติงานโดยไม่มีการแนะนำหรือชี้แจงเป็นอย่างไร ผลการวิจัย พบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักซึ่งต้องจัดโดยผู้สอนการจัด

องค์ประกอบการเรียนรู้ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้การศึกษาคณะลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยครูจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเรียนรู้ภาระงานของเขาในโครงสร้างที่ประกอบด้วยหน้าที่ที่หลากหลาย การที่ได้อธิบายรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของครูเป็นกิจกรรมที่ครูจะปรับเปลี่ยนไปตามกำหนดหน้าที่ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูทั้งสองประเทศนั้น พบว่า ครูในประเทศญี่ปุ่นต้องการพัฒนาตนเองและแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายหลักทางการศึกษาที่สำคัญ ส่วนครูในประเทศสหรัฐอเมริกาเน้นแนวโน้มการรับรู้เกี่ยวกับทักษะพื้นฐาน และการมีนิสัยการทำงานที่ดี เป็นเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญ จากการวิจัย พบว่า การให้การอบรมอย่างเป็นทางการจะเป็นทางการจะเป็นแหล่งความรู้หลักในการเรียนรู้ภาระหน้าที่งาน แต่การเรียนรู้โดยตรงของผู้เรียนเองที่มีความหลากหลายในการกำหนดภาระหน้าที่งาน แต่การเรียนรู้โดยตรงของผู้เรียนเองที่มีความหลากหลายในการกำหนดภาระหน้าที่และจะแตกต่างกันมากกับรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผลการศึกษาคณะจะใช้ข้อคิดในการจัดการ โรงเรียนให้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของครู

Ziegler (1995) ได้วิจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การธุรกิจขนาดเล็ก โดยทำการศึกษาวจัยในกลุ่มธุรกิจของ Hardesty Enterprise การศึกษาได้พยายามที่จะหาคำตอบเกี่ยวกับแนวคิดในทางปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยการศึกษาวิจัยได้มุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลของการศึกษาวจัยพบว่าขั้นตอนของการกระตุ้น ปลุกเร้าเพื่อให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันขององค์การจะส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และในระหว่างขั้นตอนแห่งการกระตุ้น ปลุกเร้าจะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อันจะนำมาซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนำมาซึ่งกระบวนการใช้อำนาจ และนำมาซึ่งการคิดอย่างมีระบบ สมาชิกขององค์การจะเริ่มเรียนรู้และรับความจริงว่าองค์การจะต้องเริ่มต้นเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ซึ่งรวมถึงการใช้เครื่องมือการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้ความเข้าใจเกิดการปรับเปลี่ยนค่านิยม และเกิดการเรียนรู้ที่จะกระทำ นอกจากนี้งานวิจัยยังสรุปได้ว่า ผู้ปฏิบัติในองค์การธุรกิจขนาดเล็กสามารถที่จะออกแบบประสบการณ์ขององค์การที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

Kolody (2003) ได้วิจัยการวินิจฉัยว่าทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์การ โดยใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็นเก้ ที่ประกอบไปด้วยหลักการ 5 ประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์การที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับจากองค์การ เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Piasek (2003) ได้วิจัยการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้เพลง การศึกษาในเด็กโดยผ่านสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ เป็นการวิจัยที่ต้องการศึกษาส่วนประกอบของความสำเร็จในการศึกษา โดยใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ ผู้เพลง โดยศึกษาในสองประเด็นหลัก คือ การวินิจฉัยเรื่องการเรียนรู้ที่ได้จากเพลงและการพัฒนาทางการศึกษาโดยผ่านทางสื่อโทรทัศน์ เป็นงานวิจัยที่ใช้ในการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในผู้บริหารและผู้ทีริเริ่มใช้เพลง ผลการวิจัย พบว่า องค์การด้านโฆษณามีส่วนสำคัญในการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า ผู้ฟังสื่อจะเกิดการเรียนรู้จนสร้างเป็นรูปแบบความคิดเชิงวิเคราะห์การโน้มน้าวสิ่งที่อยู่ภายในของคนนั้นมีความสนใจ ดังนั้น องค์การทางด้านโฆษณาจึงนับเป็นสถาบันการเรียนรู้โดยสื่อที่ใช้ มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของเด็กและองค์การก็สามารถสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้จากสื่อ

Smith (2003) ได้วิจัยมหาวิทยาลัยขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนารูปแบบแนวคิด ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบความคิดของการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่นำเสนอในมหาวิทยาลัยมีคุณค่ามาก 2) การสะท้อนความคิดถูกรวมเข้ามาเป็นหลักการที่ 6 ของรูปแบบ 3) ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การและผลลัพธ์ของคน 4) มุมมองของเจ้าหน้าที่ถูกแยกออกและขาดความเกี่ยวข้องในองค์การ รวมทั้งเสนอแนะว่าประเด็นที่ควรจะศึกษาต่อไปในอนาคต คือ การสกัดสิ่งที่เกี่ยวข้องสำหรับอนาคตให้นำมาเป็นรูปแบบต่อไป

Wheeler (2002) ได้วิจัยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประสบการณ์ของชาวอเมริกัน จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ต้องการเปิดเผยการพัฒนาขององค์การแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของเซ็นเก้ ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการคือ การรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมการสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การทบทวนเอกสาร การพูดคุยแสดงความคิดเห็น ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูมีวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประยุกต์ใช้หลักห้าประการขององค์การแห่งองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการอบรมมีการริเริ่มเพื่อพัฒนาและมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน 3) การวิจัยเน้นในหลักห้าประการโดยครูต้องทำงานร่วมกัน ต้องสามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่าหลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจะทำการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานและการเรียนรู้ของนักเรียน

Kaiser (2000) ได้วิจัยแบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์การ โดยได้ทดลองกับพนักงาน 439 คนในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่งที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับ

การเรียนรู้และทำความเข้าใจขององค์กร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์การบรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์การ การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก สถิติที่ใช้ คือการวิเคราะห์การถดถอย เป็นในการทดสอบบทบาทของตัวแปรขององค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปอธิบายความเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ตัวแปรแต่ละตัวที่นำเข้ามาในรูปการวิเคราะห์การถดถอยมีรากฐานแนวคิดของแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Burke-Litwin การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบบทบาทของการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันของการดำเนินงานในองค์กร จากการทดสอบได้ผลตามสมมติฐาน 30 ข้อ ในทั้งหมด 40 ข้อ ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์การในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการบรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ มีอิทธิพลน้อยกว่าสมมติฐาน แต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของข้อสมมติฐาน คือ ระบบองค์การเพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

Kelly (2000) ได้ศึกษาวิจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการของ Senge (1990) ในโรงเรียนอาชีวศึกษา ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ ผลการศึกษา พบว่า บรรดาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านบวกกับวิธีการลงโทษ หรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับทางวินัยแก่บุคลากรในรูปแบบใหม่ซึ่ง Senge et al. (1990) ได้นำเสนอวิธีการไว้โดยการดำเนินงานต้องดำเนินการครอบคลุมทั้งหมดของงานบุคลากร โดยเฉพาะด้านจิตใจ และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผลของการศึกษาระบุว่าโรงเรียนอาชีวศึกษาที่เข้าไปศึกษาได้ใช้หลักเกณฑ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันแต่ยังไม่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของ Senge et al. (1990) เสียทั้งหมด

Ford (1997) ได้ศึกษาวิจัยการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการของรัฐบาลนิวฟาวด์แลนด์ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัย พบว่า องค์การของรัฐบาลกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการจัดระบบใหม่ การลดขนาดองค์การหรือแม้แต่การรวมองค์การเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงเป็นให้ผู้นำและบุคคลในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ การแบ่งปันความคิดเห็นการทำงานเป็นทีมการเปิดรับเพื่อการเรียนรู้อย่างจริงจังในทุก ๆ ระดับ ซึ่งเป็นไปตามความคิดเห็นของเซ็นเก้ (Senge) ที่เรียกการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเช่นนี้ว่า “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้”

Coughlin (2003) ได้ศึกษาวิจัย สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูของโรงเรียนของโรงเรียนศาสนาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 ปี และมากกว่า 3 ปี โดยใช้หลักการของเซ็นเก้ (Senge) มาอธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการจัดสนใจใน

ความก้าวหน้าของโรงเรียนศาสนาขั้นพื้นฐาน ในการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการปรับปรุงการเรียนของนักเรียนซึ่งเป็นงานของครู ลดการย้ายงานของครูควรจะมีการสนับสนุนในเรื่องค่าล่วงเวลา และผู้นำต้องการสร้างให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและครูก็มีความพึงพอใจ

Noxel (2003) ได้ศึกษาวิจัยการเผยแพร่นวัตกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนแถบออนตาริโอ ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ เป็นการศึกษาที่สำรวจความสะดวกสบายของครูในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสอน โดยศึกษาในโรงเรียนระดับพื้นฐานในสถานอบรมเด็กเล็กจนถึงระดับเกรด 6 ในออนตาริโอ พบว่า ครูส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์ในการสร้างสรรค์งานสร้างบทเรียน การประเมินผล และพิมพ์จดหมายถึงผู้ปกครองนักเรียน พบว่า ส่วนใหญ่ครูไม่ได้รับการฝึกอบรมให้ใช้คอมพิวเตอร์ ขาดพนักงานพัฒนาระบบที่จะปรับปรุงเครื่องมือให้มีความทันสมัย และขาดผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่คอยให้การสนับสนุน ดังนั้น การที่จะเผยแพร่นวัตกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คงไม่ใช่แค่เพียงการเตรียมอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว ยังคงต้องสนับสนุนทางด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

Barker and Camacata (1998) ได้ศึกษาวิจัยบทบาทการสื่อสารในการสร้างสรรค์และคงไว้ซึ่งความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาในกรณีตัวอย่างที่ใช้การสื่อสารเป็นพื้นฐานในการสร้างสรรค์และคงไว้ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัทโกดักได้ใช้กลยุทธ์สื่อสารในการเชื่อมโยงเข้าสู่องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีของเซ็นเก้ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ แบบแผนการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการเป็นบุคคลรอบรู้ ซึ่งทุกองค์ประกอบต้องใช้การสื่อสารเป็นพื้นฐานเพิ่มสัมพันธภาพที่ดีและสร้างความไว้วางใจ

McAnally (1997) ได้ศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์กรซึ่งสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการของ Schein (1992) ผลการศึกษา พบว่า พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมการสานความร่วมมือ (Corporate) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การปฏิบัติการณ์ที่ได้รับการเลือกสรร (Selection Practices) โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Program) กระบวนการของแต่ละบุคคล (Individual Department Processes) และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ (Slowing the Pace of the Business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยความแตกแยกในงานและในแผนก การจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ (The Pace of the Business)

Hutt (1996) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาด้านกระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์และพฤติกรรมของบุคคลในการที่จะพยายามสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ทำการศึกษาวิจัยในสถานศึกษาของรัฐบาล ผลการศึกษา พบว่า เอกสารความรู้ด้านวิชาการ และเอกสารความรู้ด้านวิชาชีพล้วนมีส่วนเป็นอย่างมากในการอยู่รอดขององค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีผลต่อการเลือกรูปแบบการบริหารจัดการแบบราชการ อันหมายถึงระบบสั่งการและการควบคุม อย่างไรก็ตาม เอกสารดังกล่าวอาจจะเกี่ยวข้องทางอ้อมกับประสบการณ์ของมนุษย์ในการดำเนินงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลสรุปของการศึกษาวิจัยนี้ได้จากการตรวจสอบประสบการณ์อารมณ์ (Socio-emotional) ของบุคคลและของกลุ่มในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับอำเภอที่พยายามจะปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Giordano (1995) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยหรือตัวแปรและกระบวนการที่ใช้ในการออกแบบการดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งการประเมินผลยุทธศาสตร์และนโยบายที่เสนออยู่ในเอกสารต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า นโยบาย และยุทธศาสตร์ที่ต่างกันนำเสนอวิธีการดำเนินงานที่ดีสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่วิธีการที่ดีที่สุดเหล่านั้นก็ก่อให้เกิดผลข้างเคียงได้เสมอหากเกิดการเร่งรีบและไม่ได้รับการพิจารณาทบทวนเนื้อหาอย่างรอบคอบเพียงพอซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า แนวคิดเรื่องกฎ ระเบียบปฏิบัติ หรือวิธีการดำเนินงานที่ดีขององค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องผ่านกระบวนการสังเกตตรวจสอบและขั้นตอนการใช้เครื่องมือการรายงานตนเอง ทั้งนี้จะต้องมีการประเมินทั้งเป็นรายบุคคล ทีมงาน และครอบคลุมถึงเครือข่ายของกระบวนการเรียนรู้ อีกทั้งกระบวนการวิเคราะห์เครือข่ายจะต้องดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา

Stover (2003) ได้ศึกษาวิจัย รายงานการประเมินทางเลือกและการปรับปรุงโรงเรียนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็นเป็นงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบในโรงเรียนสองขนาดในอาลาบามา โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า 1) รายงานที่มีคุณค่าจะถูกนำเสนอด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนพบในโรงเรียนทุกขนาด 2) รูปแบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหาร 3) การมีส่วนร่วมในการนำเสนอมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน 4) ในด้านกระบวนการมีข้อจำกัดเล็กน้อย คือ การมีส่วนร่วมและการสะท้อนความคิดของผู้เกี่ยวข้องจะถูกจำกัดด้วยความสามารถของผู้เกี่ยวข้อง และกิจกรรมในแผนพัฒนาโรงเรียน

Osborne (2006) ได้ศึกษาวิจัยองค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบของมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสำรวจและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบ 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ ระดับบุคคล (Individual Learning) และวินัยของผู้นำ

(Leadership Disciplines) ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Davis (2000) ได้ศึกษาวิจัยการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในเรื่องกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม และพบว่า หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของบุคลากรในทีมมาใช้ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการท้าทายให้ทีมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่เรียนรู้ภาพรวม รวมทั้งการตัดสินใจร่วม ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่า องค์การต่าง ๆ ผู้นำควรที่จะมีส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

Stanage (1996) ได้ศึกษาวิจัยการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลของการศึกษา พบว่า หนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับส่วนที่ขาดหายไปของเทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ในองค์การ ผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คู่มือรูปแบบ 4 ชั้นตอนนั้น ถ้านำมาใช้จะสามารถเพิ่มสมรรถภาพให้กับเครื่องมือด้านการศึกษา และด้านการใช้อำนาจให้กับผู้นำเพราะจะทำให้ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด การรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นมืออาชีพในอันที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานทั้งด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี

Bales (1993) ได้ศึกษาวิจัยพัฒนาการของผู้บริหารองค์การที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาวิจัยในหน่วยงานของรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษา พบว่า บางครั้งการเรียนรู้จากเหตุการณ์เกิดขึ้นในลักษณะของการอุบัติ คือ เป็นเหตุการณ์ที่เฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์ที่มีได้คาดคิดมาก่อนจะส่งผลกระทบต่อเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การมากกว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ขององค์การหรือการเรียนรู้ที่ผ่านการดำเนินการอย่างเป็นทางการ บ่อยครั้งที่การตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์ที่อุบัติขึ้นก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิด

กระบวนการเรียนรู้ในองค์กรได้มากกว่ามีงานวิจัยหลายชิ้นที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ที่ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในภาวะไม่ปรกติ หรือการตอบสนองต่อภาวะการณ์เฉพาะหน้า การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวผู้บริหารองค์กรจะต้องมีส่วนอย่างมาก ในที่นี้ได้มีการกล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาการของผู้บริหารกับการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้เป็นสาระสำคัญ

Decosta (1993) ได้ศึกษาวิจัยความขัดแย้งด้านการบริหารจัดการกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้เน้นการศึกษาการออกแบบขององค์การ และความต่อเนื่องของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า โครงสร้างความขัดแย้งด้านการบริหารจัดการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เช่นเดียวกับที่ความต่อเนื่องของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การเช่นกัน จุดใหญ่ของการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงทั้งสองส่วนดังกล่าว และขอบเขตของทั้งสองส่วนต่างขึ้นอยู่กับขนาดองค์การในกรณีที่มีความขัดแย้งกัน การใช้วิธีการดำเนินงานที่มีการออกแบบมาเฉพาะโดยอาศัยความเข้าใจกันของสมาชิกและอาศัยวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งการรวมยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การเข้าด้วยกันจะช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสมาชิกขององค์การต่างแบ่งปันกันค่านิยม ความสัมพันธ์และการรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศศักดิ์ศรี

Stamp and Louise (1999) ได้ศึกษาวิจัยการรับรู้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้เวลาในการศึกษาย้อนหลังเป็นเวลา 3 ปี ในองค์การที่มีประสบการณ์ และนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ทั้งด้านยุทธศาสตร์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความเข้าใจในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างด้านแนวคิดทฤษฎีกับการปฏิบัติ ผลการศึกษา พบว่า การแสดงออกทางการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความต่าง ๆ จากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสารมีความจำเป็นและสำคัญทำให้เกิดเป็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

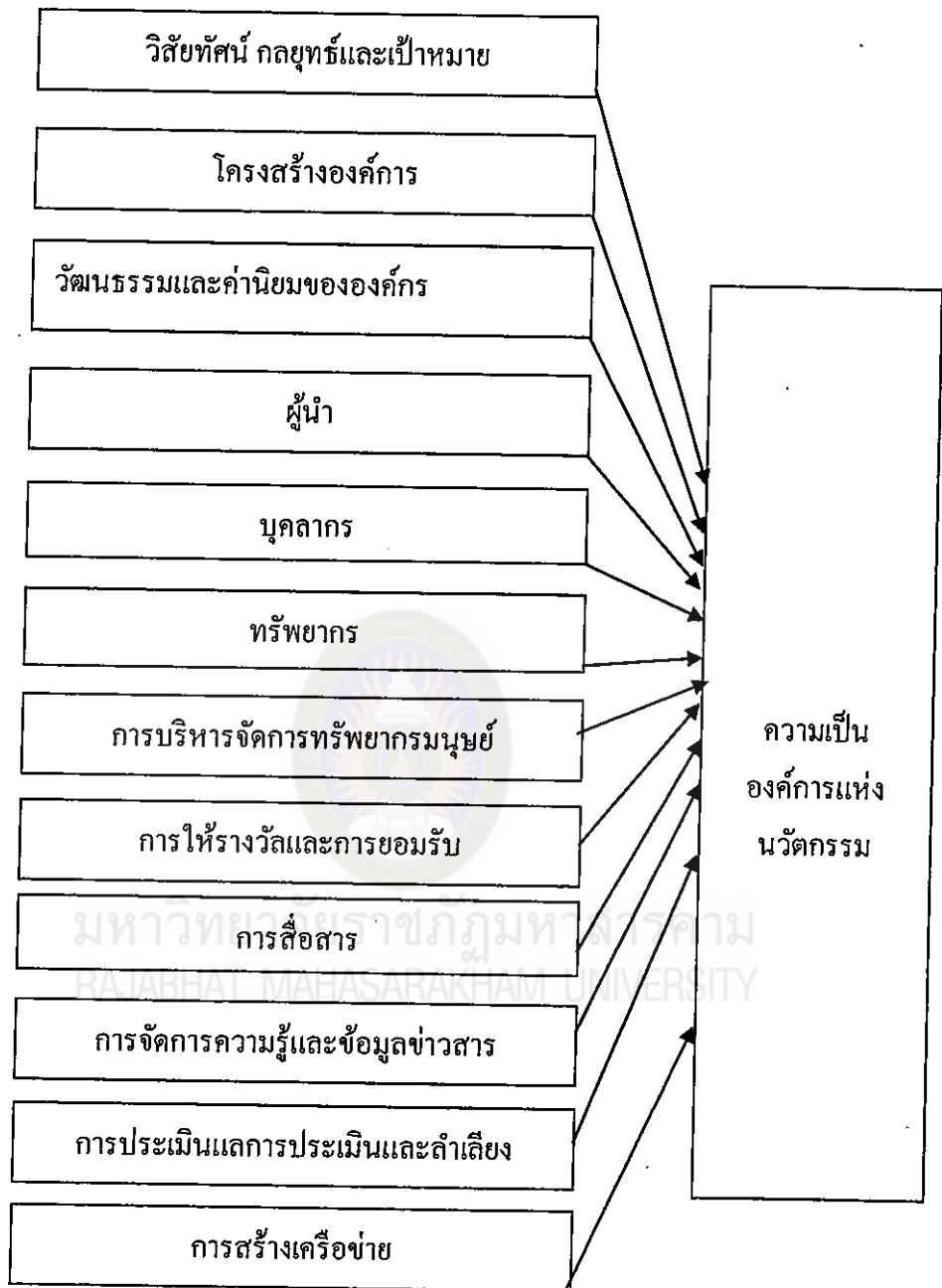
Grader (2003) ได้ศึกษาวิจัยการนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียนกรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่า จะนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงานใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผู้บริหารให้ความสนใจขององค์การแห่งการเรียนรู้แบบทั่วไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทางด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงาน

นะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

Collie (2002) ได้ศึกษาวิจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการปรับปรุงการสอนในฝ่ายวิชาการ ในการศึกษาใช้กรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อทำความเข้าใจในความพยายามของฝ่ายวิชาการที่จะปรับปรุงการสอน เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นนักวิจัย นักวิชาการในมหาวิทยาลัย จำนวน 400 คน ได้รับการตอบรับ 196 คนคิดเป็น 48.7% การวิจัยพบว่า ได้มีการแสดงพฤติกรรมว่าได้มีการพยายามปรับปรุงการสอน โดยเน้นการสอนที่มีประสิทธิภาพใช้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสอน มีการประเมินผู้เรียน และเข้ารับการอบรมในเรื่องที่สามารถนำมาช่วยสนับสนุนการสอน ผู้บริหารก็ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการสอน โดยพยายามที่จะปรับปรุงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ผลงานทางการวิชาการ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษาไว้ Christiansen (2000, pp. 234-238, อ้างถึงใน กิรติยศยิ่งยง 2551, น. 87); Quinn (1991, pp. 17-18); Higgins (1995, pp. 106-342); Adair (1996, pp. 195-230); Christiansen (2000, pp. 234-245), Tidd, Bessant, Pavitt (2001, p. 243); Sherwood (2001, pp. 244-283), Hay Group (2005, pp. 1-4), Kuczmariski (2003, p. 536), Harvard Business School (2003, pp. 80-129), Holder and Matter (2008, pp. 231-235), Von Stamm (2008, pp. 1-2) และนักวิชาการอีกหลายท่านในเรื่องที่เกี่ยวกับ “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นทบทวนวรรณกรรมและประมวลเข้าด้วยกันนำมาสรุปเป็นปัจจัยได้ 12 ปัจจัย คือ วิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ผู้นำ บุคลากร ทรัพยากร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การประเมินและการแลกเปลี่ยนความคิด และการสร้างเครือข่าย จากนั้นผู้วิจัยได้นำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิด ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

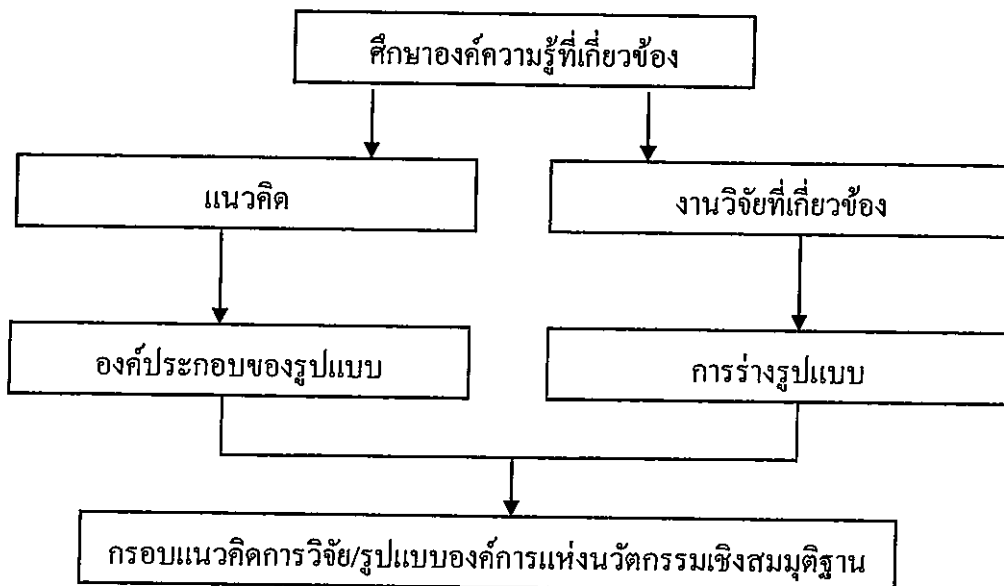
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (The Model Contributing to an Organizational Innovation of Rajabhat Universities in Northeast Thailand) ซึ่งแบ่งระยะของการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับ โมเดล แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรม และปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม โดยค้นคว้าจากเอกสาร บทความ รวมทั้งงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เบื้องต้นแล้วประมวลสรุปกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและนำข้อมูลที่ได้กำหนดกลุ่มตัวแปรในการร่างและสร้างรูปแบบเชิงทฤษฎี ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายละเอียดดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการพัฒนาแบบความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : Sem) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรงแต่จะประมาณค่าได้จากตัวแปรตามของแต่ละตัวแปรอิสระ ดังนั้นโมเดลสมการโครงสร้างจะสะท้อนให้เห็นถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) องค์ประกอบที่สำคัญของโมเดลสมการโครงสร้างคือ โมเดลโครงสร้าง/โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Model/ Structural Equation Model) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ระหว่างตัวแปรแฝงซึ่งอาจเป็นแบบทางเดียวและเส้นแบบเชิงบวก (Recursive And Linear Additive) หรือแบบสองทางและแบบเส้นเชิงบวก (Non - Recursive And Linear Additive) และโมเดลการวัด (Measurement Model) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554, น. 123) สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : Sem) หรือเรียกว่าสถิติวิเคราะห์ Sem ได้รับการพัฒนาขึ้น จึงมีการใช้สถิติวิเคราะห์กันมากขึ้น ด้วยคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ คือ 1) มีศักยภาพสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้กว้างขวาง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้เช่นเดียวกับสถิติวิเคราะห์ที่ง่ายที่สุดเช่น T-test ไปจนถึงสถิติขั้นสูงที่ซับซ้อน 2) นักวิจัยสามารถใช้สถิติวิเคราะห์เป็นภาพรวมได้ตาม โมเดลการวิจัยและมีสถิติทดสอบความตรงของโมเดลการวิจัย 3) มีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ

1. แหล่งข้อมูล

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 7,943 คน (Data Management center)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 440 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์จำนวนตัวอย่างที่นำมาศึกษาในลักษณะการวิเคราะห์สมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง จำนวน 440 คน Anderson and Gerbing (1984, p. 32, อ้างถึงใน สุขมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2551, น. 25-26) ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างสามารถแจกแจงโค้งปกติ

1.3 ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้
ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling)
เพื่อให้ได้ตัวแทนที่ดีในการวิจัย โดยมีวิธีการสุ่มตัวอย่างดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งกลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ออกเป็น 11 ชั้นภูมิ ตามมหาวิทยาลัยที่สังกัด ดังนี้

กลุ่มที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กลุ่มที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

กลุ่มที่ 3 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

กลุ่มที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

กลุ่มที่ 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

กลุ่มที่ 6 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

กลุ่มที่ 7 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

กลุ่มที่ 8 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

กลุ่มที่ 9 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

กลุ่มที่ 10 มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

กลุ่มที่ 11 มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

ขั้นที่ 2 กำหนดให้บุคลากรในแต่ละชั้นภูมิเป็นหน่วยการสุ่ม และจะทำการ
สุ่มบุคลากรในแต่ละมหาวิทยาลัย ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการ
จับฉลาก ตามสัดส่วนซึ่งใช้การเทียบบัญญัติไตรยางศ์ มีสูตรดังนี้

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

โดยที่ N คือ จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏใน
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งหมด

N_i คือ จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏใน
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ i โดยที่

$$i = 1, 2, 3, \dots, 11$$

n คือ จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

n_i คือ จำนวนตัวอย่างบุคลากรในมหาวิทยาลัย
ราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่
 i โดยที่ $i = 1, 2, 3, \dots, 11$

ตารางที่ 3.1

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง เป้าหมาย	จำนวนตัวอย่าง จริง
สกลนคร	854	39	40
เลย	712	32	40
มหาสารคาม	1132	51	40
อุดรธานี	834	38	40
ร้อยเอ็ด	471	22	40
อุบลราชธานี	964	44	40
บุรีรัมย์	451	20	40
สุรินทร์	952	43	40
นครราชสีมา	574	26	40
ศรีสะเกษ	515	23	40
ชัยภูมิ	484	22	40
รวม	7,943	360	440

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instrument)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วัตถุประสงค์ทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นประเภทแบบสอบถาม

รายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การนวัตกรรม ลักษณะ
เครื่องมือเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย

และน้อยที่สุด (พรพิมล หารยาภิรมย์โชค, 2550, น. 35) มีทั้งหมด 12 ปีจวบ ดังนี้ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม ค่านิยมและบรรยาภาสการทำงาน ผู้นำ บุคลากร ทรัพยากร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การประเมินและลำเลียงความคิด และเครือข่าย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรม

ตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการส่งเสริมให้เกิดองค์การนวัตกรรม เป็นคำถามปลายเปิด

3. การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ (Research Instrument)

รายละเอียดการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย มีดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดตัวแปรในการวิจัย กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรและกรอบการวัดตัวแปร

2. สร้างตารางวิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรม (Specification Table) โดยนำนิยามเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นมากำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นพฤติกรรมที่ต้องการวัด จำนวนข้อคำถาม เขียนคำถามที่จะพัฒนาเป็นแบบสอบถาม

3. นำตารางวิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรมและข้อคำถาม ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงข้อคำถามให้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

4. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.มาลี ไชยเสนา วุฒิศึกศึกษา ปร.ด. (พัฒนศาสตร์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่งประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านโครงสร้าง

4.2 รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร วุฒิศึกศึกษา ปร.ด. (พุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค) อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านโครงสร้าง

4.3 รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ วุฒิศึกศึกษา ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์) อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านโครงสร้าง

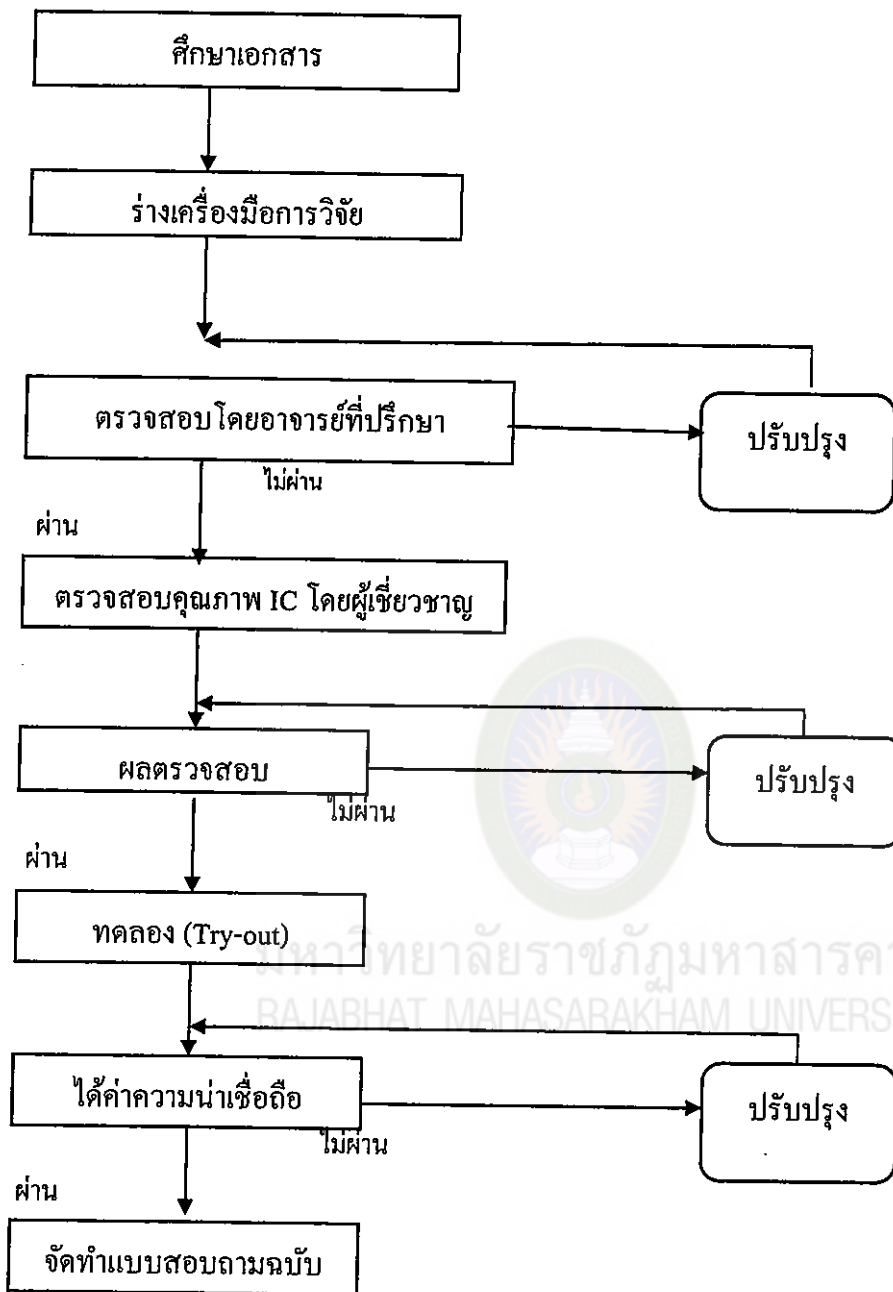
4.4 รองศาสตราจารย์พนต จันทรเพ็ญ วุฒิการศึกษา วุฒิการศึกษา ศศ.ม. (การสอนภาษาไทย) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อาจารย์ประจำหลักสูตรภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เป็นผู้เชี่ยวชาญภาษา

4.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงหะเลิศ วุฒิการศึกษา ป.ร.ค. (ประชากรศึกษา) อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาภูมิภาค เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติและประเมินผล

4. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยดำเนินการดังนี้

4.1 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสม ของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Index of Consistency : IC) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, น. 117) ที่ใช้ในกรณีที่เครื่องมือเป็นแบบวัดที่เป็นสเกลระดับ ว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม รวมทั้งขอข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม จากการพิจารณาค่า IC พบว่าข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.6 - 1.00 ซึ่งสามารถตัดสินใจได้ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องเหมาะสมกับนิยามเชิงปฏิบัติการ มีค่า IC เท่ากับ 0.96 หลังจากนั้นได้ปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้ต่อไป (นิภัณฑลา ลั่นเหลือ, 2554, น. 34)

4.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือครั้งนี้ วิเคราะห์ความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยใช้วิธีครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbachs Alpha Coefficient) ทั้งหมดเท่ากับ 0.84 และนำผลคุณภาพของเครื่องมือที่ทดลองใช้ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแบบสอบถามและข้อคำถามก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นตอนต่อไป สรุปขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 สรุปขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

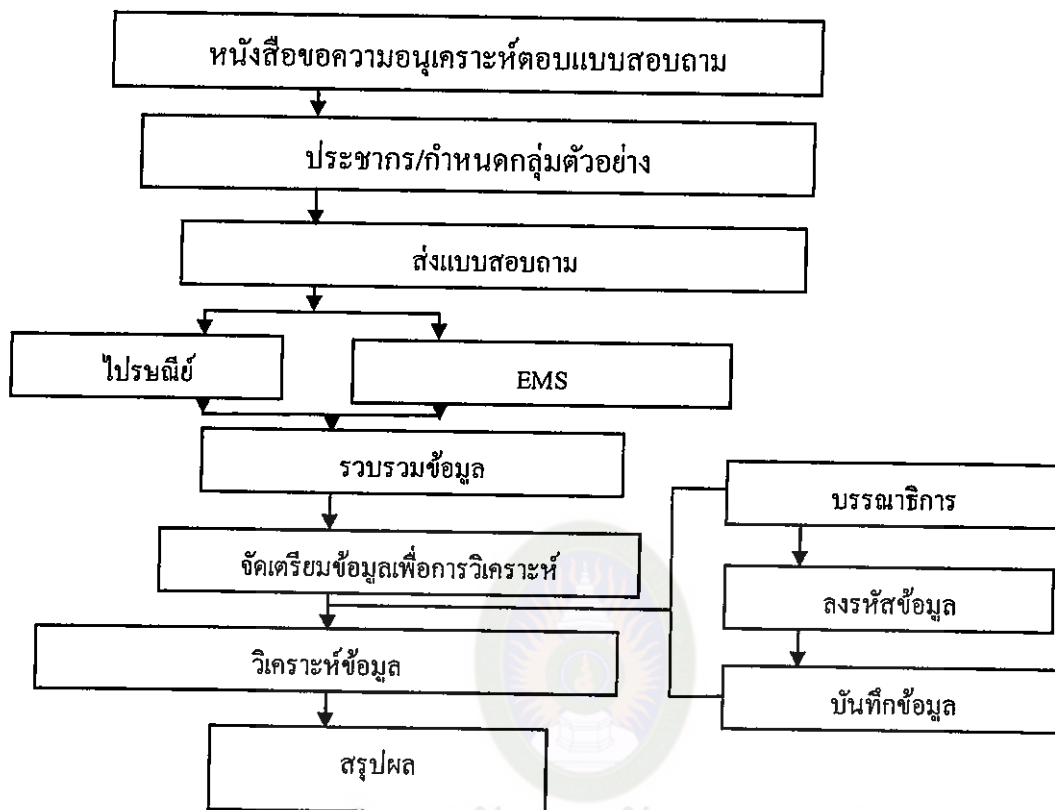
การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยขอหนังสือความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจาก คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งให้กลุ่มตัวอย่างทราบและขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

5.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม พร้อมส่งแบบสอบถาม โดยแนบซองเปล่าคิดแถมปีถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 3 สัปดาห์โดยทางไปรษณีย์

5.3 ตรวจสอบและคัดแยกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เพื่อนำแบบสอบถามที่ได้รับไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป และหากพบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏใดที่ยังไม่ส่งแบบสอบถามคืนตามกำหนด ผู้วิจัยจะส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอีกครั้ง และส่งทางไปรษณีย์ด่วน (EMS) ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 440 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

4.4 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป สรุปขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 สรุปขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

6. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

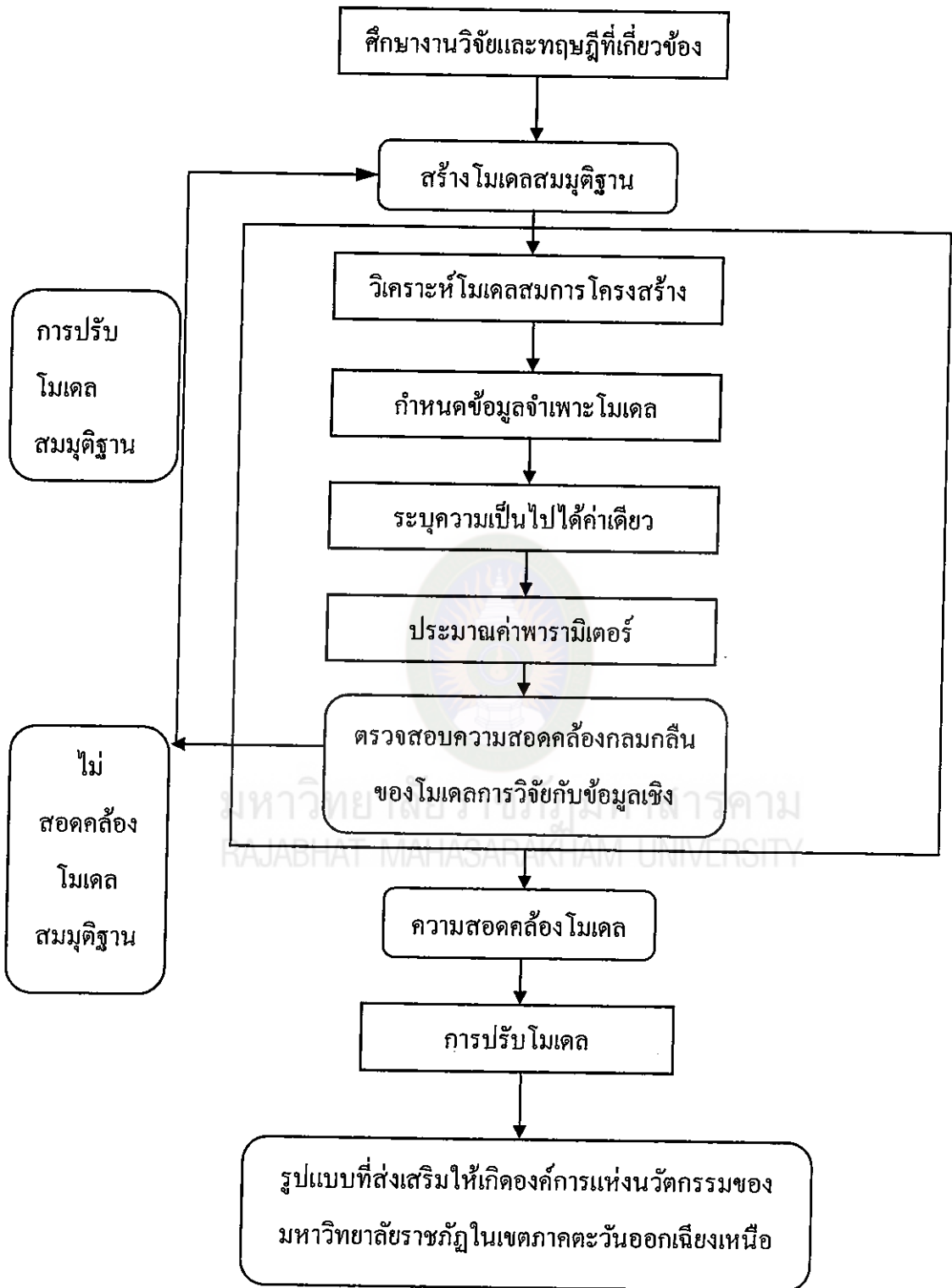
การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาลักษณะของข้อแต่ละตัวแปรตรวจสอบของสถิติที่จะใช้วิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัย และการวิเคราะห์โดยสถิติเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรที่สนใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบลักษณะภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร และตัวแปรที่ใช้ในการตรวจสอบความตรงของโมเดลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง

ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณและวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล การวิเคราะห์รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนที่สำคัญในการวิเคราะห์ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดข้อมูลเฉพาะของรูปแบบ การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของรูปแบบ การประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ การปรับรูปแบบ พูลพงษ์ สุขสว่าง (2557, น. 137-143) โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

1. การตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (The Model Promoting the Organization Innovation of Rajabhat Universities in Northeast Thailand) โดยการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ดำเนินการดังนี้

1.1 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ทดสอบความมีนัยสำคัญด้วยสถิติทดสอบที เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยกับองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.2 การตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบ (Goodness-of fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของรูปแบบว่ากลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบดังนี้

1.2.1 ค่า GFI(Comparative Fit Index)

1.2.2 TLI,NNFI (Tucker-Lewis Index, Non norm Fit Index)

1.2.3 WRMR(Weighted Root Mean Square Residualเกิน 1 ได้)

1.2.4 RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)

1.2.5 SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

1.2.5.1 χ^2/df (Relative Chi-square) มีค่าไม่ควรเกิน 2.00 หรือน้อยกว่า 5 (กรณีโมเดลซับซ้อน)

1.2.5.2 ค่า GFI (Comparative Fit Index) มีค่าตั้งแต่ 0.09 หรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมากแสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืน นงลักษณ์ วิรัชชัย (2548, น. 9 - 18)

1.2.5.3 TLI,NNFI (Tucker-Lewis Index, Non norm Fit Index) มีค่าตั้งแต่ 0.09หรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืน นงลักษณ์ วิรัชชัย (2548 : 9 - 18)

1.2.5.4 WRMR (Weighted Root Mean Square Residualเกิน 1 ได้) น้อยกว่า .90 สอดคล้องดีระหว่าง .90 ถึง 1.00 สอดคล้องพอใช้ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2548, น. 9 - 18)

1.2.5.5 RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) มีค่าต่ำกว่า 0.05 สอดคล้องดีมาก ระหว่าง 0.05-0.08 สอดคล้องดี ระหว่าง 0.08-0.10 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้องนงลักษณ์ วิรัชชัย (2548, น. 9 - 18)

1.2.5.6 SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) มีค่าต่ำกว่า .05 สอดคล้องดี ระหว่าง .05-.08 สอดคล้องพอใช้มากกว่า 0.08 ไม่สอดคล้องนงลักษณ์ วิรัชชัย (2548, น. 9 - 18)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2

แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบสมการโครงสร้างตามสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้องกลมกลืน	ระดับการยอมรับ
1. χ^2/df (Relative Chi-square)	มีค่าไม่ควรเกิน 2.00 หรือน้อยกว่า 5 (กรณีโมเดลซับซ้อน)
2. ค่า GFI (Comparative Fit Index)	มีค่าตั้งแต่ 0.09 หรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืน
3. TLI, NNFI (Tucker-Lewis Index, Non norm Fit Index)	มีค่าตั้งแต่ 0.09 หรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืน
4. WRMR (Weighted Root Mean Square Residual) (เกิน 1 ได้)	น้อยกว่า 0.90 สอดคล้องดี ระหว่าง 0.90 ถึง 1.00 สอดคล้องพอใช้
5. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	มีค่าต่ำกว่า 0.05 สอดคล้องดีมาก ระหว่าง 0.05-0.08 สอดคล้องดี ระหว่าง 0.08-0.10 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้อง
6. SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	มีค่าต่ำกว่า 0.05 สอดคล้องดี ระหว่าง 0.05-0.08 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.08 ไม่สอดคล้อง

การปรับรูปแบบ (Model Modification Indexes : MI) ผู้วิจัยปรับรูปแบบบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการคือ จะตรวจสอบผลการประมาณค่าตัวแปร ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาค่ากลมกลืนรวม (Overall Fit) ของรูปแบบว่า โดยภาพรวมแล้วรูปแบบกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด และจะหยุดปรับรูปแบบเมื่อพบว่า ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานต่ำกว่า 2.00 นงลักษณ์ วิรัชชัย (2548, น. 9 - 18)

2. การแปลผลข้อมูล

2.1 ในกรณีของการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาระดับองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (Wiersma, 1995)

4.51-5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง	ระดับมาก
2.51-3.50	หมายถึง	ระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	ระดับน้อย
1.00-1.50	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

2.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในปัจจัยด้วยตนเอง และระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลกับองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (Wiersma, 1995)

0.71-1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันมาก
0.31-0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.01-0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันน้อย
0.00	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์

ระยะที่ 4 การสร้างและยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสังเคราะห์ผลการวิจัย องค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. แหล่งข้อมูล

- 1.1 ข้อมูลประเภทเอกสาร (Documentary) เป็นผลการวิจัย
 - 1.1.1 ผลการศึกษาระดับองค์การแห่งนวัตกรรม
 - 1.1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรม
 - 1.1.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรม
- 1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

วิธีการวิจัยขั้นตอนนี้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็น คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านองค์กรแห่งนวัตกรรม การสร้างรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสังเคราะห์ผลการวิจัย วิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้อง สร้างกลยุทธ์การส่งเสริมองค์กรแห่งนวัตกรรม และโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structure in-depth Interview)

การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผู้บริหารองค์กรนอกจากนี้ยังต้องคัดเลือกเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิที่ยินดีเสียสละเวลาได้ สามารถตอบแบบสอบถามได้จนเสร็จสิ้นกระบวนการ และสามารถติดต่อได้สะดวกผู้วิจัยได้กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ (Experts Verity) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเลือกแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 28 คน ประกอบด้วย

1. ตัวแทนผู้บริหารระดับองค์กรหรือหน่วยงาน จำนวน 7 คน
 2. นักวิชาการหรืออาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 14 คน
 3. ตัวแทนผู้บริหารระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 7 คน
- รวมทั้ง 28 คน

2. ขั้นตอนการสร้างและการยืนยัน โมเดล

2.1 กำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการส่งเสริมองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ประเด็นสำคัญ เกี่ยวกับการส่งเสริมองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อสร้างแบบสอบถามเพื่อการประเมินและยืนยันกลยุทธ์รูปแบบองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 การยืนยันตัวแบบรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสรุปข้อมูล โดยการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Experts Verity) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเลือกแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 28 คน ประกอบด้วย

- 2.2.1 ตัวแทนผู้บริหารระดับองค์กรหรือหน่วยงาน จำนวน 7 คน
 - 2.2.2 นักวิชาการหรืออาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 14 คน
 - 2.2.3 ตัวแทนผู้บริหารระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 7 คน
- รวมทั้ง 28 คน

การประเมินความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการดังนี้

1. การร่างแบบสอบถามเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามจากการกำหนดกลยุทธ์รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นประเด็นที่ไม่มีคำตอบถูกต้องและสามารถอาศัยมติจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเกี่ยวข้องกับอนาคตในการที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำผลวิจัยไปใช้ในการวางแผนการตัดสินใจหรือวางแผนการดำเนินงาน

2. การประเมินความเหมาะสมผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้แบบสอบถาม จะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิออกความคิดเห็นในลักษณะของการจัดระดับความสำคัญในคำถามแต่ละข้อ รวมทั้งระบุเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยลงในช่องว่างท้ายคำถาม และนอกจากนี้ยังสามารถเขียนคำแนะนำเพิ่มเติมได้

ตารางที่ 3.3

แสดงมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ

รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามรอบนี้ จะหาค่าค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐานหรือค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือค่า IR (Interquartile Range) หลังจากได้คำตอบจากผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จากแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Medium) พิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile Range) เป็นหลักแล้ว ผู้วิจัยสามารถสรุปคำตอบที่ได้ที่ละเอียดประณีตๆ จากแบบสอบถาม เพื่อสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานข้อค้นพบภาพในอนาคตขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่ง

นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในเชิงสถิติแล้วนำผลมาแปรผลตามหลักเกณฑ์ดังนี้

3.1 หลักเกณฑ์การแปลผลค่ามัธยฐาน (Median)

4.50-5.00	หมายความว่า	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด
3.50-4.49	หมายความว่า	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมาก
2.50-3.49	หมายความว่า	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยปานกลาง
1.50-2.49	หมายความว่า	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยน้อย
1.00-1.49	หมายความว่า	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยน้อยที่สุด

3.2 หลักเกณฑ์แปลผลพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile Range) มีเกณฑ์การแปลผลดังนี้

0.00-1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันมาก
มากกว่า 1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันน้อย

3.3 หลักเกณฑ์การสรุปจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนา รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำไปปรับปรุงและจัดทำกลยุทธ์การพัฒนา ผู้วิจัยพิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์สำคัญ 2 ประการ คือ 1) มีค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปและ 2) มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-quartile Range) ไม่เกิน 1.50

4. สถิติในการวิจัยในการวิจัยเพื่อสร้างตัวรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้ค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile Range) เป็นสถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

$$\text{ค่ามัธยฐาน (Median)} = L + \frac{\left(\frac{N}{2} - F\right) \times i}{f}$$

Median (Mdn)	แทน	มัธยฐาน
L	แทน	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่
F	แทน	ความถี่สะสมทั้งหมดของชั้นคะแนนที่ต่ำกว่าจากชั้นที่มีมัธยฐานตกอยู่
.f	แทน	ความถี่ของช่วงคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่
.i	แทน	อันตรภาคชั้นของคะแนน
N	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile Range) = $Q3 - Q1$

$$Q1 = L + \frac{\left(\frac{N}{4} - F\right) \times i}{f}$$

Quartile 1 (Q1)	แทน ควอไทล์ที่ 1
L	แทน ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่
F	แทน ความถี่สะสมทั้งหมดของชั้นคะแนนที่ต่ำกว่าจากชั้นที่มีมัธยฐานตกอยู่
.f	แทน ความถี่ของช่วงคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่
.i	แทน อัตรากว้างชั้นของคะแนน
N	แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

$$Q3 = L + \frac{\left(\frac{3N}{4} - F\right) \times i}{f}$$

Quartile 3 (Q3)	แทน ควอไทล์ที่ 3
L	แทน ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่
F	แทน ความถี่สะสมทั้งหมดของชั้นคะแนนที่ต่ำกว่าจากชั้นที่มีมัธยฐานตกอยู่
.f	แทน ความถี่ของช่วงคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่
.i	แทน อัตรากว้างชั้นของคะแนน
N	แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย เรื่อง รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ นำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ระยะ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยเป็น ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือและศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิจัยในระยะนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษา 1) ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจะนำเสนอลำดับขั้นตอนของการวิจัยข้อมูล ดังนี้ สัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1.1 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

n แทน กลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

R แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ

(Multiple Correlation Coefficient)

R^2 แทน ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม

R Square Adjusted	แทน	ค่า R Square ที่ปรับแก้แล้ว
Std. Error of the Estimate	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมาพยากรณ์ตัวแปรตาม
b0	แทน	ค่าคงที่ของสมการถดถอยพหุคูณในรูปแบบของสมการตัวอย่าง
bi	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระ
β_i	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานแสดงถึงน้ำหนักของความสัมพันธ์หรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม
df	แทน	ระดับความอิสระ (Degrees of Freedom)
F	แทน	ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
t	แทน	ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
*	แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระยะของการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำเสนอ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาและตำแหน่ง

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นทำการแบ่งช่วงระดับคะแนนด้วยวิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (รังสรรค์ สิงห์เลิศ, 2551, น. 335) ออกเป็น 5 ช่วง เพื่อแปลความหมายจากผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงที่ต้องการ}}$$

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จึงทำการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด

รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	184	41.80
หญิง	256	58.20
รวม	440	100.0
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	45	10.30
31 - 40 ปี	176	40.00
41 - 50 ปี	169	38.40
51 - 60 ปี	50	11.30
รวม	440	100.00
การศึกษา		
ปริญญาตรี	203	46.14
ปริญญาโท	122	27.72
ปริญญาเอก	115	26.14
รวม	440	100.00
ตำแหน่ง		
อาจารย์ข้าราชการ	237	53.90
ข้าราชการพลเรือน	17	3.90
พนักงานมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษา	156	35.50
พนักงานราชการ	25	5.70
อื่น ๆ	5	1.00
รวม	440	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 440 คน โดยข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 58.20 มีอายุ 30-40 ปีขึ้นไปจำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ

40.00 มีผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 46.14 มีตำแหน่งอาจารย์
ข้าราชการ จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 53.90

ตารางที่ 4.2

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการ
วิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายข้อและโดยรวม

ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความเป็นความองค์การ แห่งนวัตกรรมการ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. องค์การของท่านมีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในด้านการสร้าง นวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ	3.70	.59	มาก
2. . องค์การของท่านพยายามทำความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการ ทำงานใหม่ๆเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้น	3.42	.60	มาก
3. องค์การของท่านมีกระบวนการ ระบบ หรือขั้นตอนการทำงานที่อย่าง ชัดเจน	3.73	.67	มาก
4. องค์การของท่านมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้งาน ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้รวดเร็ว	3.42	.59	มาก
5. องค์การของท่านมีงบประมาณในการสนับสนุนในเรื่องการสร้าง นวัตกรรมหรือสร้างองค์แห่งนวัตกรรม	3.38	.61	ปานกลาง
6. องค์การของท่านมีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ที่ เกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	3.38	.60	ปานกลาง
7. องค์การของท่านค้นหา วิธีการ หรือแนวทางและการวางแผนการ ปรับเปลี่ยนองค์การแห่งนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป	3.45	.59	มาก
8. องค์การของท่านสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การให้ เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การ ปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.55	.60	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความเป็นความองค์กร แห่งนวัตกรรม		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
9. องค์กรของท่านได้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็น ความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ ให้เกิดการปรับเปลี่ยนนั้นจริง	3.57	.59	มาก
10. องค์กรของท่านเน้นย้ำและสร้างความชัดเจนโดยการอธิบาย สาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลา	3.49	.60	มาก
11. ผู้บริหารของท่านเปรียบเทียบให้เห็นว่าองค์กรที่ได้รับการ ฝึกอบรมในด้านองค์กรแห่งนวัตกรรมจะมีความแตกต่างจากองค์กร ที่ไม่มีการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างได้เด่นชัด	3.53	.59	มาก
12. ผู้บริหารของท่านสร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความ พยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ กำลังจะดำเนินการ อีกทั้งเตรียมแผนการให้กับองค์กรสามารถรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.38	.59	ปานกลาง
13. ผู้บริหารองค์กรของท่านเป็นผู้นำในองค์กร ผลักดันวิสัยทัศน์ ปลูกขวัญกำลังใจ สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น กำหนดกลยุทธ์และ แผนการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นบุคคลสำคัญ ใน การขับเคลื่อนให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรแห่งนวัตกรรม	3.47	.52	มาก
14. องค์กรของท่านมีความโอปอ้อมอารี ความปรารถนาดี ความ เมตตากรุณา ทั้งความคิด คำพูดและการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.45	.60	มาก
15. องค์กรของท่านได้นำเทคโนโลยีในเรื่องนวัตกรรมมาใช้ในทุก ส่วนงาน	3.47	.56	มาก
16. องค์กรของท่านมีสำนักงานเป็นสัดส่วนในการรับผิดชอบดูแลใน เรื่องขององค์กรนวัตกรรมและมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญด้าน	3.40	.56	ปานกลาง

(ต่อ)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ระดับความเป็นความองค์การ แห่งนวัตกรรมการ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
17. องค์การของท่านมีการสร้างเครือข่ายเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่ง นวัตกรรมการนอกองค์การทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน	3.22	.55	ปานกลาง
18. องค์การของท่านมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการ สร้างองค์การนวัตกรรมการ อย่างต่อเนื่อง	3.44	.53	มาก
19. บุคลากรองค์การของท่านมีความรู้ความเข้าใจในเรื่ององค์การแห่ง นวัตกรรมการ อย่างชัดเจน	3.41	.56	มาก
20. องค์การของท่านได้ให้ความสำคัญในเรื่ององค์การแห่งนวัตกรรมการหรือ องค์การแห่งการเปลี่ยน	3.46	.55	มาก
ค่าเฉลี่ย	3.46	.30	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.46$) เมื่อพิจารณารายข้อ
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ องค์การของท่านมีกระบวนการ ระบบ หรือขั้นตอนการ
ทำงานที่อย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.73$) องค์การของท่านมีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในด้านการ
สร้างนวัตกรรมการอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.70$) องค์การของท่านได้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น
เห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจให้เกิดการปรับเปลี่ยน
นั้นจริง ($\bar{X}=3.57$) องค์การของท่านสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็น
องค์การแห่งนวัตกรรมการ พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ ($\bar{X}=3.55$) ผู้บริหารของท่านเปรียบเทียบให้เห็นว่าองค์การที่ได้รับการฝึกอบรมใน
ด้านองค์การแห่งนวัตกรรมการจะมีความแตกต่างจากองค์การที่ไม่มีการเข้ารับการฝึกอบรมอย่าง
เด่นชัด ($\bar{X}=3.53$) องค์การของท่านเน้นย้ำและสร้างความชัดเจนโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น
ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ($\bar{X}=3.49$) องค์การของท่านได้นำ
เทคโนโลยีในเรื่องนวัตกรรมการมาใช้ในทุกส่วนงาน และผู้บริหาร องค์การของท่านเป็นผู้นำใน
องค์การ ผลักดันวิสัยทัศน์ ปลูกขวัญกำลังใจ สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น กำหนดกลยุทธ์และแผนการ
ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นบุคคลสำคัญ ในการขับเคลื่อนให้มีการปรับเปลี่ยน
องค์การแห่งนวัตกรรมการ ($\bar{X}=3.47$) องค์การของท่านได้ให้ความสำคัญในเรื่ององค์การแห่ง
นวัตกรรมการหรือองค์การแห่งการเปลี่ยน ($\bar{X}=3.46$) องค์การของท่านมีความโอปอ้อมอารี ความ
ปรารถนาดี ความเมตตากรุณา ทั้งความคิด คำพูดและการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและ

ผู้ได้บังคับบัญชา และองค์การของท่านค้นหา วิธีการ หรือแนวทางและการวางแผนการปรับเปลี่ยน องค์การแห่งนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{x}=3.45$) องค์การของท่านมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการสร้างองค์การนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=3.44$) องค์การของท่านพยายามทำความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ เกี่ยวกับ องค์การแห่งนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้น และองค์การของท่านมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้รวดเร็ว ($\bar{x}=3.42$) บุคลากรองค์การของท่านมีความรู้ความเข้าใจในเรื่ององค์การแห่งนวัตกรรม อย่างชัดเจน ($\bar{x}=3.41$) องค์การของท่านมีสำนักงานเป็นสัดส่วนในการรับผิดชอบดูแลในเรื่องขององค์การนวัตกรรมและมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญด้าน ($\bar{x}=3.40$) องค์การของท่านมีงบประมาณในการสนับสนุนในเรื่องการสร้างนวัตกรรมหรือสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม องค์การของท่านมีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารของท่านสร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การให้ เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่กำลังจะดำเนินการ อีกทั้งเตรียมแผนการให้กับ องค์การสามารถรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x}=3.38$) และองค์การของท่านมีการสร้างเครือข่าย เกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมภาคนอกองค์การทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ($\bar{x}=3.22$)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้สถิติ ด้วยสถิติพหุคูณถดถอยเชิงเส้น (Multiple Linear Regression Analysis) โดยเลือกวิธีการแบบ Stepwise พร้อมกำหนดนัยสำคัญของการทดสอบที่ ระดับ .05 ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดกระทำตัวแปร ดังนี้

1. กำหนดรหัสตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การ แห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

แสดงการกำหนดรหัสตัวแปรที่จะใช้ในการนำเข้าสมการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	ประเภทตัวแปร	รหัส
วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย	Interval scale	X1
โครงสร้างขององค์การ	Interval scale	X2
วัฒนธรรม และค่านิยมองค์การ	Interval scale	X3
ผู้นำองค์การ	Interval scale	X4
บุคลากร	Interval scale	X5
ทรัพยากร	Interval scale	X6
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	Interval scale	X7
การให้รางวัลและการยอมรับ	Interval scale	X8
การสื่อสาร	Interval scale	X9
การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร	Interval scale	X10
การประเมินและการลำเลียงความคิด	Interval scale	X11
การสร้างเครือข่าย	Interval scale	X12
องค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Interval scale	Y

2. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย โครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรม และค่านิยมองค์การ ผู้นำองค์การ บุคลากร ทรัพยากร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การประเมินและการลำเลียงความคิด และการสร้างเครือข่าย ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ระหว่างตัวแปรทั้งหมดเพื่อเป็นการทดสอบว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับที่แปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ก็จะนำเฉพาะตัวแปรดังกล่าวเข้าสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยเชิงเส้น (Multiple Linear Regression Analysis)

ตารางที่ 4.4

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

ชื่อตัวแปร (X)	ประเภทของตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) กับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (Y)
วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย (X1)	Interval scale	.259**
โครงสร้างขององค์การ (X2)	Interval scale	.207**
วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์การ (X3)	Interval scale	.371**
ผู้นำองค์การ (X4)	Interval scale	.334**
บุคลากร (X5)	Interval scale	.342**
ทรัพยากร (X6)	Interval scale	.332**
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (X7)	Interval scale	.355**
การให้รางวัลและการยอมรับ (X8)	Interval scale	.274**
การสื่อสาร (X9)	Interval scale	.259**
การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (X10)	Interval scale	.377**
การประเมินและการตำเลียงความคิด (X11)	Interval scale	.374**
การสร้างเครือข่าย (X12)	Interval scale	.302**
ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Interval scale	Y

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ตัวแปรอิสระ (X1-X12) ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 12 ตัวแปร ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย โครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์การ ผู้นำองค์การ บุคลากร ทรัพยากร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การประเมินและการตำเลียงความคิด และการสร้างเครือข่าย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.084 ถึง 0.437 ตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปรจึงเหมาะสมที่จะนำไปเข้าสมการพหุคูณถดถอยเชิงเส้น (Multiple Linear Regression) เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. การคัดเลือกตัวแปรเพื่อเข้าสมการ Path analysis โดยใช้ Multiple linear regression

ทำการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปร โดยใช้ Multiple linear regression และเลือกวิธีแบบ Stepwise ผลการวิเคราะห์ปรากฏ ดังตาราง

ตารางที่ 4.5

แสดงลำดับตัวแปรพยากรณ์ของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวม

Model	Unstandardized		Standardized		Sig.	Collinearity	
	Coefficients	S.E	Coefficients	t		Tolerance	VIF
(Constant)	2.044	.138		14.826	.000		
วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย	.045	.037	.070	1.219	.224	.56	1.785
โครงสร้างองค์การ	-.046	.041	-.067	-1.113	.266	.519	1.928
วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ	.133	.035	.196	3.805	.000	.381	2.625
ผู้นำองค์การ	-.009	.052	-.013	-.179	.858	.346	2.891
บุคลากร	.042	.055	.058	.763	.446	.319	3.132
ทรัพยากร	.020	.037	.036	0.54	.589	.419	2.385
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	.079	.039	.117	2.020	.044	.328	3.049
การให้รางวัลและการยอมรับ	.018	.038	.032	.467	.648	.391	2.556
การสื่อสาร	-.077	.043	-.128	-1.808	.716	.371	2.698
การจัดการความรู้และข้อมูล	.078	.042	.120	2.025	.049	.379	2.637
ข่าวสาร							
การประเมินและการดำเนินงาน	.087	.039	.138	2.262	.024	.412	2.428
ความคิด							

(ต่อ)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	S.E.	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
การสร้างเครือข่าย	.027	.039	.039	.684	.494	.574	1.742

$SE_{est} = \pm 0.21283$

$R=0.780; R^2=0.657; Adj. R^2=0.653; F=117.255; p\text{-value}=0.000$

จากตารางที่ 4.5 พบว่า 1) การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก (ไม่เกิด Multicollinearity) ทำการตรวจสอบ Multicollinearity จะใช้ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบดังนี้ค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 หากเกินกว่านี้แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมากและหากค่า Tolerance < 0.2 แสดงว่าเกิด Multicollinearity จากผลการวิเคราะห์จะพบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่า 3.490 ซึ่งไม่เกิน 10 และ ค่า Tolerance ที่มีค่าน้อยที่สุด 0.259 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันระดับสูงหรือไม่ (ไม่เกิด Multicollinearity) 2) การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F-test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย โครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ ผู้นำองค์การ บุคลากร ทรัพยากร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การประเมินและการลำเลียงความคิด และการสร้างเครือข่าย มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม (องค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ) ($F = 117.225; p\text{-value} = 0.001$) 3) ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของค่าคงที่และสัมประสิทธิ์แต่ละตัวกับตัวแปรตามในสมการ พบว่า ตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวม ($p \leq 0.000$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.780 และสามารถร่วมกันพยากรณ์องค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 65.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.21283

สมการพยากรณ์องค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปคะแนนดิบ เป็นดังนี้

$$Y = 2.044 + (.196) (\text{วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ}) + .117 (\text{การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์}) + .120 (\text{การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร}) + .138 (\text{การประเมินและการลำเลียงความคิด})$$

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำตัวแปรพยากรณ์องค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้

และข้อมูลข่าวสาร และการประเมินและการลำเลียงความคิด เพื่อเข้าสมการโครงสร้าง ความสัมพันธ์ (SEM)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการ
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน
ระหว่างรูปแบบขององค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์
มีรายละเอียดดังนี้ คือ

กำหนดรหัสตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลแบบ สมการ
โครงสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6

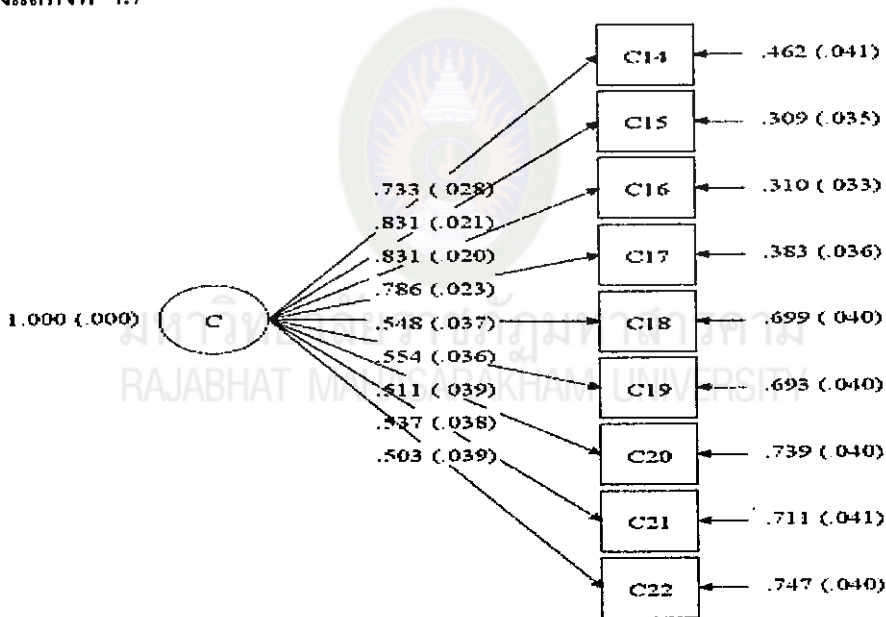
แสดงการกำหนดรหัสตัวแปรที่จะใช้ในการนำเข้าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบ
สมการ โครงสร้างความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	ประเภทตัวแปร	รหัส
องค์การนวัตกรรมการ 20 ตัวชี้วัด	Interval scale	M
วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ 9 ตัวชี้วัด	Interval scale	C
ตัวแปรสังเกต วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ 9 ตัวชี้วัด	Interval scale	C14-C22
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 10 ตัวชี้วัด	Interval scale	G
ตัวแปรสังเกต การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 10 ตัวชี้วัด	Interval scale	G49-G58
การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร 5 ตัวชี้วัด	Interval scale	J

(ต่อ)

ตัวแปร	ประเภทตัวแปร	รหัส
ตัวแปรสังเกต การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร 5 ตัวชี้วัด	Interval scale	J69-J73
การประเมินและการลำเลียงความคิด 5 ตัวชี้วัด	Interval scale	K
ตัวแปรสังเกต การประเมินและการลำเลียงความคิด 5 ตัวชี้วัด	Interval scale	K74-K78

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร (C) ผู้วิจัยพิจารณาตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร โดยวัดได้จากตัวแปรสังเกต 9 ตัวชี้วัด C14, C15, C16, C17, C18, C19, C20, C21, C22 ดังแสดงในภาพที่ 4.1 และตารางแสดงที่ 4.7



Chi-Square = 65.306, df=17, $\chi^2/df=3.841$, CFI = 0.978, TLI= 0.954, SRMR =0.036, RMSEA =0.048

ภาพที่ 4.1 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร

ตารางที่ 4.7

การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดวัฒนธรรมและและค่านิยมขององค์กร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกต	น้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E	Z-test	R^2	P_c	P_v
วัฒนธรรม และค่านิยม ขององค์กร	C14	0.733	0.028	26.535**	0.538	0.991	0.933
	C15	0.831	0.021	39.912**	0.691		
	C16	0.831	0.020	41.731**	0.690		
	C17	0.786	0.023	33.929**	0.617		
	C18	0.548	0.037	14.864**	0.301		
	C19	0.554	0.036	15.246**	0.307		
	C20	0.511	0.039	13.205**	0.261		
	C21	0.537	0.038	13.983**	0.289		
	C22	0.503	0.039	12.758**	0.253		

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* แทนค่า P_c คือ ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง

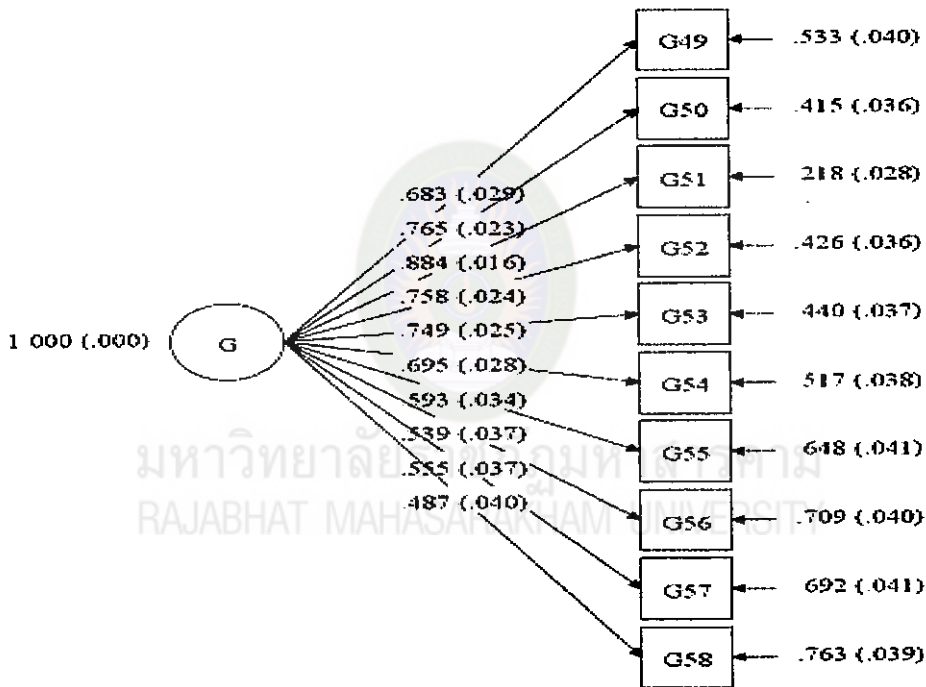
* แทนค่า P_v คือ ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.7 พบว่า รูปแบบการวัดวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2/df = 3.841$) นอกจากนั้นค่า CFI คำนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.978 ค่า TLI=0.954 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ SRMR =0.036 สอดคล้องดีและค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA =0.048 สอดคล้องดีมากและมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงความสามารถพิเศษรอบด้าน ($P_c = 0.991$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่เชื่อถือได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_v = 0.933$) ค่าต้องมากกว่า 0.05 นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.503 ถึง 0.831 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.253 ถึง 0.691 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต C15และC16 มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่มีผลในการผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่ง

นวัตกรรมการและมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วมของพนักงานทุกคนและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต C22 มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมการทำงานที่สนุกสนานที่เอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม

1. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (G)

ผู้วิจัยพิจารณาตัวชี้วัดของตัวแปรการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยวัดได้จากตัวแปรสังเกต 10 ตัวชี้วัด G49, G50, G51, G52, G53, G54, G55, G56, G57, G58 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4.2 และตารางที่ 4.8



Chi-Square = 54.005, df=22, $X^2 / df = 2.452$, CFI = 0.989, TLI= 0.977,

SRMR =0.025, RMSEA =0.058

ภาพที่ 4.2 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางแสดงที่ 4.8

การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	น้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E	Z-test	R^2	P_c	P_v
การบริหาร	G49	0.683	0.029	23.609**	0.467	0.978	0.993
จัดการ	G50	0.765	0.023	32.762**	0.585		
ทรัพยากร	G51	0.884	0.016	55.192**	0.782		
มนุษย์	G52	0.758	0.024	31.794**	0.574		
	G53	0.749	0.025	30.221**	0.560		
	G54	0.695	0.028	25.136**	0.483		
	G55	0.593	0.034	17.351**	0.352		
	G56	0.539	0.037	14.561**	0.291		
	G57	0.555	0.037	15.172**	0.308		
	G58	0.478	0.040	12.321**	0.237		

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* แทนค่า P_c คือ ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง

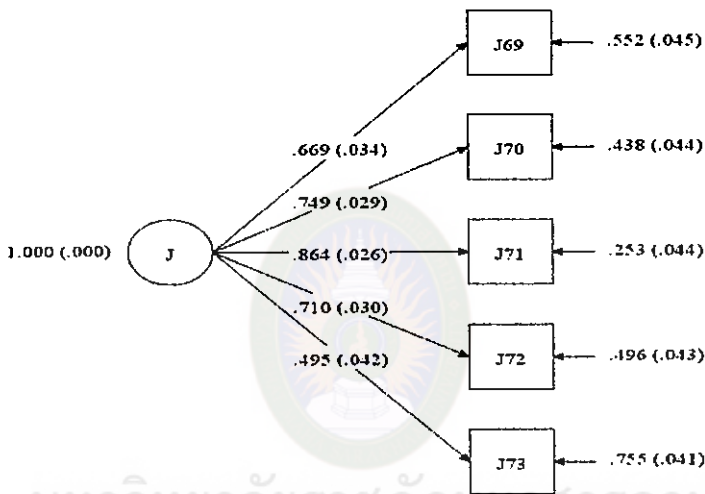
* แทนค่า P_v คือ ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.8 พบว่ารูปแบบการวัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2/df=2.45$) นอกจากนั้นค่า CFI ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.989 ค่า TLI=0.977 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ SRMR =0.025 สอดคล้องดีและค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA =0.058 สอดคล้องดีมากและมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ($P_c = 0.978$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เชื่อถือได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_v = 0.993$) ค่าต้องมากกว่า 0.05 นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.478 ถึง 0.884 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.237 ถึง 0.782 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด

ได้แก่ ตัวแปรสังเกต G51 มหาวิทยาลัยมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมให้แก่พนักงานและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต G58 มหาวิทยาลัยมีการรักษาและลดอัตราการลาออกของพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร (J)

ผู้วิจัยพิจารณาตัวชี้วัดของตัวแปรการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร โดยวัดได้จากตัวแปรสังเกต 5 ตัวชี้วัด J69, J70, J71, J72, J73 ดังแสดงในภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.9



Chi-Square = 4.856, df = 3, $\chi^2/df = 1.618$, CFI = 0.998, TLI = 0.994, SRMR = 0.009, RMSEA = 0.037

ภาพที่ 4.3 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

ตารางที่ 4.9

การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกต	น้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E	Z-test	R^2	P_c	P_v
การจัดการ	J69	0.669	0.034	19.745**	0.448	0.955	0.939
ความรู้และ ข้อมูล	J70	0.749	0.029	25.490**	0.562		
	J71	0.864	0.026	33.575**	0.742		
ข่าวสาร	J72	0.071	0.030	23.557**	0.507		
	J73	0.495	0.042	11.842**	0.245		

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

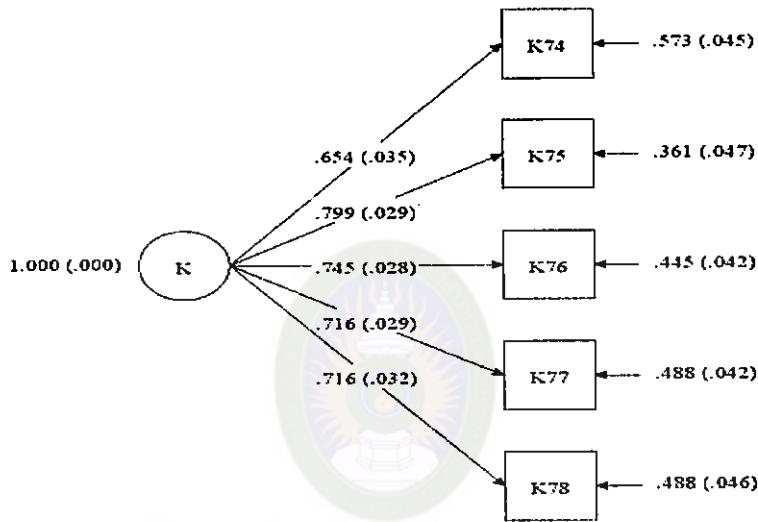
* แทนค่า P_c คือ ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง* แทนค่า P_v คือ ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ตามตารางแสดงที่ 12 พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2/df=1.618$) นอกจากนั้นค่า CFI คำนี้นี้วัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.994 ค่า TLI=0.998 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(SRMР)เท่ากับ SRMR =0.009 สอดคล้องดีและค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับRMSEA =0.037 สอดคล้องดีมากและมีค่าความเชื่อใจได้ของตัวแปรแฝงแรงงูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ($P_c = 0.955$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงแรงงูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เชื่อใจได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_v = 0.939$) ค่าต้องมากกว่า 0.05 นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.495 ถึง 0.864 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.245 ถึง 0.742 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต J71 มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมความรู้และข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต J73 มหาวิทยาลัยมี

เว็บไซต์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตขององค์กร เพื่อเป็นพื้นที่ให้พนักงานได้พบปะ แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

3. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการประเมินและการลำเลียงความคิด (K)

ผู้วิจัยพิจารณาตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงการประเมินและการลำเลียงความคิด (K) โดยวัดได้จากตัวแปรสังเกต 13 ตัวชี้วัด K74, K75, K76, K77, K78 ดังแสดงในภาพที่ 4.4 และตารางแสดงที่ 4.9



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Chi-Square = 7.126, df=3, $\chi^2/df=2.375$, CFI = 0.996, TLI= 0.985, SRMR =0.016, RMSEA =0.056

ภาพที่ 4.4 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการประเมินและการลำเลียงความคิด

ตารางที่ 4.10

การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการประเมินและการลำเลียงความคิด

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกต	น้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E	Z-test	R^2	P_c	P_v
การประเมินและลำเลียงความคิด	K74	0.654	0.035	18.800**	0.427	0.959	0.945
	K75	0.799	0.029	27.460**	0.639		
	K76	0.745	0.028	26.643**	0.555		
	K77	0.716	0.029	24.478**	0.512		
	K78	0.716	0.032	22.434**	0.512		

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

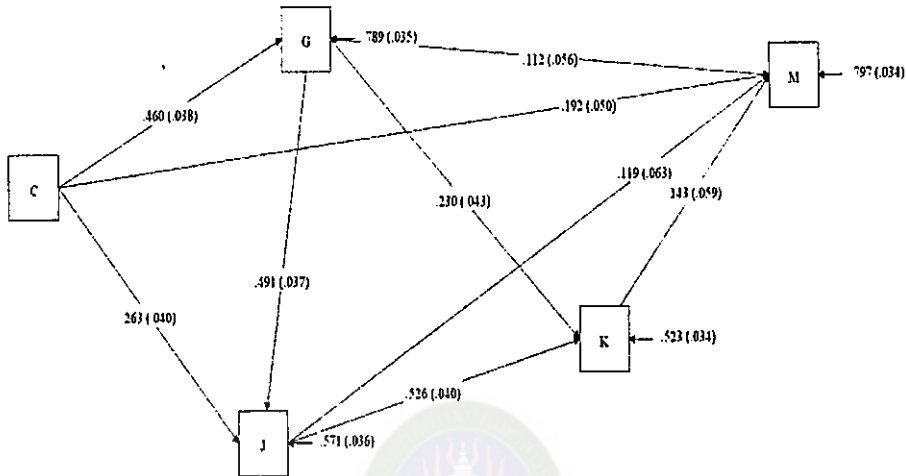
* แทนค่า P_c คือ ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง

* แทนค่า P_v คือ ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.10 พบว่า รูปแบบการวัดการประเมินและลำเลียงความคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2/df=2.375$) นอกจากนั้นค่า CFI ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.996 ค่า TLI=0.985 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ SRMR =0.016 สอดคล้องดีและค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA =0.056 สอดคล้องดีมากและมีค่าความเชื่อใจได้ของตัวแปรแฝงการประเมินและลำเลียงความคิด ($P_c = 0.959$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงการประเมินและลำเลียงความคิดที่เชื่อถือได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_v = 0.945$) ค่าต้องมากกว่า .05 นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.654 ถึง 0.799 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.427 ถึง 0.639 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต K75 มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินความคิดเพื่อคัดเลือกความคิดที่มีศักยภาพไปสู่กระบวนการพัฒนาให้เป็นนวัตกรรม และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต K74 มหาวิทยาลัยมีการค้นหาความคิดใหม่ๆ (New Idea) ของพนักงานและผลิตภัณฑ์หรือลำเลียงความคิดนั้นเข้าสู่กระบวนการนวัตกรรม

4. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดองค์การแห่ง
 นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (M)

ผู้วิจัยพิจารณาตัวชี้วัดของตัวแปรองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 โดยวัดได้จากตัวแปรสังเกต 4 ตัวชี้วัด C,G,K,J ดังแสดงในภาพที่ 4.5 และตารางที่ 4.11



Chi-Square =65.25df = 3, $\chi^2/df = 1.875$, CFI = 0.986, TLI= 0.956,SRMR =0.023,
 RMSEA =0.036

ภาพที่ 4.5 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียง

ตารางที่ 4.11

การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียง

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	น้ำหนักองค์ประกอบ	S.E	Z-test	R ²	P _c	P _v
องค์การ	C	0.192	0.050	1.992**	-	0.712	0.264
แห่ง	G	0.112	0.056	3.811**	0.211		
นวัตกรรม	J	0.119	0.063	1.898**	0.429		
	K	0.143	0.059	2.410**	0.477		

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

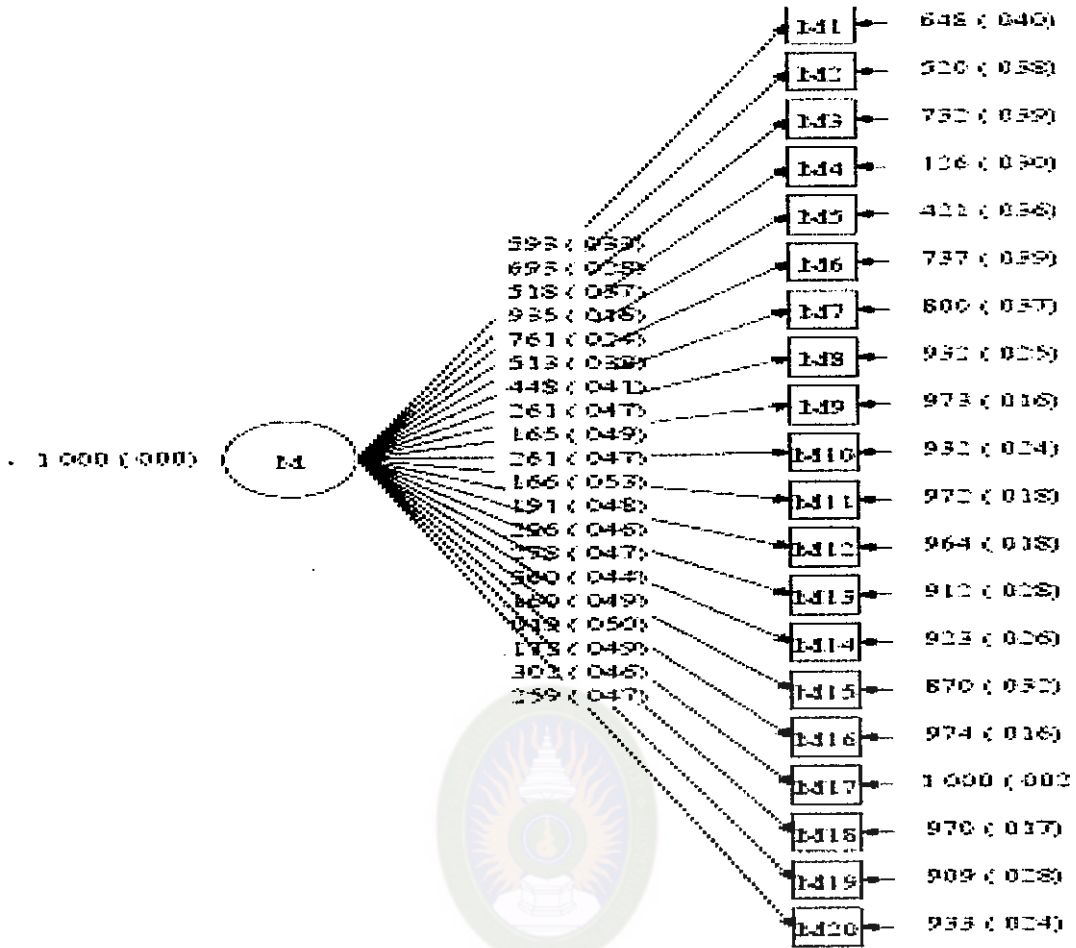
* แทนค่า P_c คือ ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง

* แทนค่า P_v คือ ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.11 พบว่า รูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2/df = 1.875$) นอกจากนั้นค่า CFI ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.986 ค่า TLI=0.911 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.956 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ SRMR =0.023 สอดคล้องดี และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA =0.036 สอดคล้องดีมากและมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศ ($P_c = 0.712$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศที่เชื่อถือได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_v = 0.262$) ค่าต้องมากกว่า 0.05 นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.112 ถึง 0.192 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.211 ถึง 0.477 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต C วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต K การประเมินและการลำเลียงความคิด

5. ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบสมการ โครงสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (M)

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวัดได้จากตัวแปรสังเกต 1 ตัวแปร 20 ตัวบ่งชี้ คือ องค์การแห่งนวัตกรรมการดังแสดงในภาพที่ 20 และตารางที่ 15



Chi-Square = 415.214, df = 145, $\chi^2/df = 2.863$, CFI = 0.928, TLI = 0.906,
 SRMR = 0.087, RMSEA = 0.065

ภาพที่ 4.6 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดความเป็นองค์การแห่ง
 นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 4.12

การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกต	น้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E	Z-test	R^2	P_c	P_v
องค์การแห่ง นวัตกรรม (M)	M1	0.593	0.033	17.763**	0.352	0.900	0.815
	M2	0.693	0.028	24.968**	0.480		
	M3	0.518	0.037	13.858**	0.268		
	M4	0.935	0.016	57.921**	0.874		
	M5	0.761	0.024	32.356**	0.579		
	M6	0.513	0.038	13.476**	0.263		
	M7	0.448	0.041	10.920**	0.200		
	M8	0.261	0.047	5.526**	0.063		
	M9	0.165	0.049	3.359**	0.027		
	M10	0.261	0.047	5.569**	0.068		
	M11	0.166	0.053	3.110**	0.028		
	M12	0.191	0.048	3.942**	0.036		
	M13	0.296	0.046	6.388**	0.088		
	M14	0.278	0.047	5.901**	0.077		
	M15	0.360	0.044	8.192**	0.130		
	M16	0.160	0.049	3.254**	0.026		
	M17	0.019	0.050	0.391**	0.000		
	M18	0.173	0.049	3.555**	0.030		
	M19	0.302	0.046	6.600**	0.091		
	M20	0.259	0.046	5.537**	0.067		

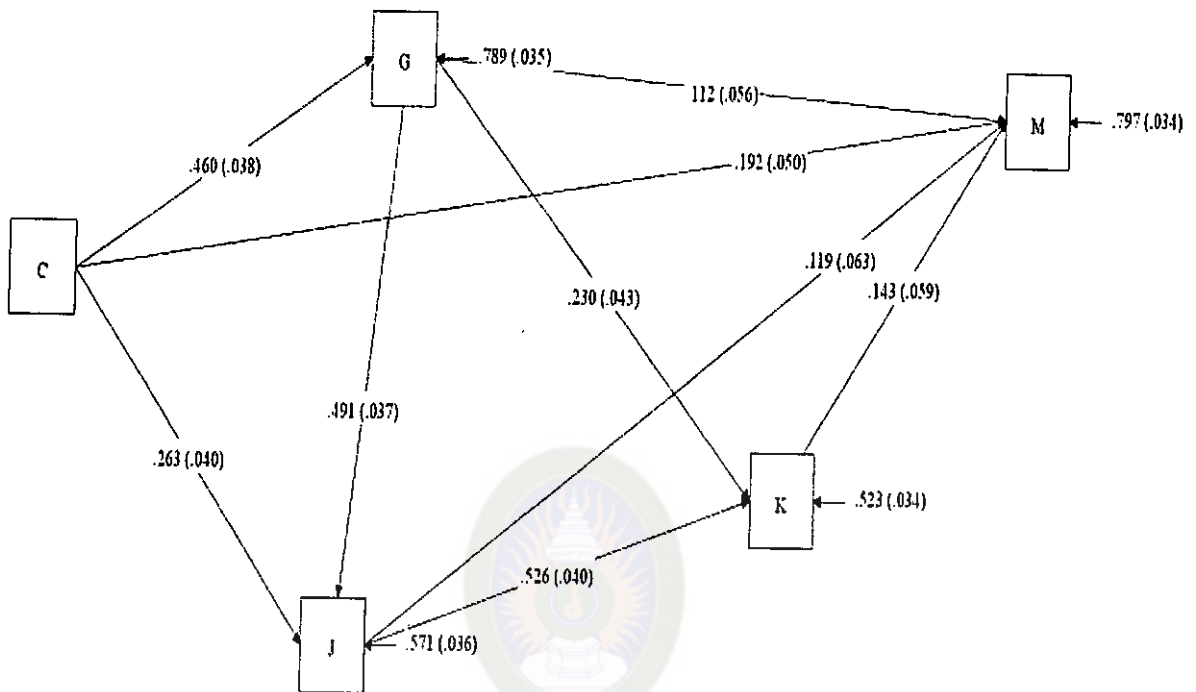
** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* แทนค่า P_c คือ ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง

* แทนค่า P_v คือ ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.12 พบว่า รูปแบบการวัดความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 / df = 3.73$) นอกจากนั้นค่า CFI ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.928 ค่า TLI=0.906 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ SRMR =0.087 สอดคล้องดีและค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA =0.065 สอดคล้องดีมาก และมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงองค์การแห่งนวัตกรรม ($P_C = 0.900$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงองค์การแห่งนวัตกรรม ที่เชื่อถือได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_V = 0.815$) ค่าต้องมากกว่า 0.05 นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.019 ถึง 0.935 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.000 ถึง 0.874 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต M4 องค์การมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้รวดเร็ว และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต M4 องค์การมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้รวดเร็ว

6. เส้นทางอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลผลรวมระหว่างแต่ละตัวแปรของตัวแบบสมการโครงสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม



ภาพที่ 4.7 เส้นทางอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลผลรวมระหว่างแต่ละตัวแปรของตัวแบบสมการโครงสร้างรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 4.13

เส้นทางอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลผลรวมระหว่างแต่ละตัวแปรของตัวแบบสมการ โครงสร้างรูปแบบขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	ตัวแปรแฝงภายใน		
	องค์การแห่งนวัตกรรม		
	DE	IE	TE
วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ	0.192	0.024	0.216
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	0.112	0.069	0.181
การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร	0.119	0.075	0.194
การประเมินและการลำเลียงความคิด	0.143	-	0.143

ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยในระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาแนวทางการสร้างรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เป้าหมายของการวิจัยในขั้นตอนนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างแนวทางการเสริมสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ประเด็นสำคัญ เกี่ยวกับการเสริมสร้างรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏสร้างแบบสอบถามเพื่อการประเมินและยืนยันกลยุทธ์รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือการนำแบบสอบถามเพื่อการประเมินและยืนยันกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Experts Verity) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรมผู้วิจัยได้กำหนดผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเลือกแบบการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 28 คน ช่วงของความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .50-.48 ความคลาดเคลื่อนลดลง .02 ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

- | | |
|---|---------------|
| 1. ตัวแทนผู้บริหารระดับองค์การหรือหน่วยงาน | จำนวน 7 คน |
| 2. นักวิชาการหรืออาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย | จำนวน 14 คน |
| 3. ตัวแทนผู้บริหารระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ | จำนวน 7 คน |
| | รวมทั้ง 28 คน |

1. ขั้นตอนการร่างรูปแบบของค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมการจากการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อของค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และการประเมินและการลำเลียงความคิดดังนั้นแนวทางสำหรับการพัฒนาที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ ดังรายละเอียด ดังนี้

1.1 แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ

จากการศึกษาแนวคิดของWilliam G. Ouchi ศาสตราจารย์ใน University of California at Los Angeles (UCLA) แนวคิดทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) เป็นทฤษฎีอธิบายโครงสร้างตามการจัดการ ผสมผสานระหว่างการบริหารแบบสหรัฐอเมริกาหรือ Theory A กับการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J คือทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์การ เน้นการทำงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การน้อย ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์การเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การสูงทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและ สหรัฐอเมริกาโดยเน้นการทำงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกันและจากการศึกษาแนวคิดของ Max Weber ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การแบบระบบราชการ หรือ Bureaucracyหรือ ระบบราชการจะทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารของกลุ่มชน โดยผู้นำจะใช้อำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายปกครอง บังคับบัญชาโดยผ่านระบบราชการองค์การแบบระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้ 1) หลักลำดับชั้น (Hierarchy) 2) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) 3) หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) 4) การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) 5) หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน (Differentiation, Specialization) 6) หลักระเบียบวินัย (Discipline) 7) ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) และจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของของ Katz, Ralph ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การจะต้องมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การแห่งนวัตกรรมการในองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ

มีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผู้นำองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร และจากการศึกษาแนวคิดของ Ahmed เสนอแนวคิดว่าความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมในองค์กรในด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรนั้น จะประสบความสำเร็จได้จะต้องเริ่มจากการสร้างสิ่งต่างๆ ดังนี้ โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนนวัตกรรม สร้างบรรยากาศที่ท้าทายและเชื่อมั่นในการกระทำ ให้อิสระทางความคิด ให้ความสำคัญกับอนาคตและพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง สร้างบรรยากาศที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ และเปิดเผย การสร้างบรรยากาศแห่งการยกย่องชมเชย สนับสนุนงานข้ามสายงานภายในองค์กร มีการจัดการที่เปิดเผยและสามารถเข้าถึงได้ (Open Door Policy) มีการตรวจสอบและการเปิดกว้างทางความคิด เปิดเผยความคิดของบุคลากรออกสู่ภายนอกองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรหมุนเวียนหน้าที่หรือหน่วยงาน ส่งเสริมการคิดทางขวาง (Lateral Thinking) ยอมรับความคิดของคนอื่น มีความคาดหวังและยอมรับความขัดแย้ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปแนวทางการส่งเสริม ดังนี้

1. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
3. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้างพลังคิดบวกให้กับบุคลากร
4. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร
5. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ สร้างภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และค่านิยม
6. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้างปรัชญาและยึดมั่นรักษาประเพณี และวัฒนธรรมที่ดีงาม
7. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
8. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้างบรรยากาศที่ท้าทายและเชื่อมั่นในการกระทำและสร้างบรรยากาศที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ และยอมรับความคิดของคนอื่น
9. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

10. องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีความคาดหวังและยอมรับความขัดแย้งและแก้ไขด้วยสันติวิธี

1.2 แนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากศึกษาแนวคิดของ Elliott Jaques ทฤษฎีการพัฒนาองค์การ หรือ Organization Development และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการคนที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ผลผลิตขององค์การ (Productivity) คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน (Quality of Life) และผลกำไร (Profit) ซึ่งใกล้เคียงกับแนวคิดของ Jones and George ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น กิจกรรมที่ผู้บริหารดึงดูด และรักษาบุคลากรและช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ และจากการศึกษาแนวคิดของ Herzberg ทฤษฎีสองปัจจัย ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์พบว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงและมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ ประการแรก เมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกว่า “ปัจจัยต่ำจูน” หรือ “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene Factors) ประการที่สอง ส่วนคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักจะพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า “ปัจจัยกระตุ้น” หรือ “ปัจจัยจูงใจ” (Motivation Factor) และจากการศึกษาแนวคิดของ Victor H Vroom ทฤษฎีความคาดหวัง ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน $V = \text{Valence}$ หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ $I = \text{Instrumentality}$ หมายถึง เครื่องมือ อุปกรณ์ วิธีทางที่จะไปสู่ความพึงพอใจ $E = \text{Expectancy}$ หมายถึง ความคาดหวังในตัวบุคคลนั้นๆ บุคคลมีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้น จึงพยายามดิ้นรนแสวงหาหรือ กระทำด้วย วิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ตามความคาดหวังของบุคคล จะได้รับความพึงพอใจ ขณะเดียวกันก็คาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นเรื่อยๆ สรุปได้ว่า ความคาดหวัง คือความรู้สึกความต้องการที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปจนถึงอนาคตข้างหน้า เป็นการคาดคะเนถึงสิ่งที่จะมากระทบต่อการรับรู้ของเรา โดยใช้ประสบการณ์การเรียนรู้เป็นตัวบ่งบอก และจากการศึกษาแนวคิดของ Abraham Maslow ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ Hierarchy of Needs เป็นทฤษฎีที่วิเคราะห์จากสภาพความเป็นจริง ของการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ ความต้องการของมนุษย์นั้น มักจะ

เริ่มต้นจากขั้นต่ำเป็นลำดับแรก เช่น ความต้องการ ปัจจัย 4 ความต้องการของมนุษย์มักจะมีลักษณะเป็นขั้นบันได คือจะเริ่มจากความต้องการระดับต่ำสุด แล้วค่อย ๆ ไต่ขึ้นไปในระดับที่สูงขึ้น เมื่อความต้องการระดับดังกล่าวได้รับการตอบสนองแล้ว เรียกว่า บันไดความต้องการ 5 ขั้น คือ

- 1) ความต้องการทางด้านกายภาพ เป็นแนวความคิดด้านความต้องการที่จำเป็น ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์จะขาดแคลนไม่ได้ ได้แก่ ความต้องการปัจจัย 4 ความต้องการความปลอดภัย 2) เป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้นจากขั้นต้น ได้แก่ ความต้องการความมั่นคง ในตำแหน่งหน้าที่การงานที่กำลังทำอยู่ 3) ความต้องการด้านสังคม สังคมภายในองค์กรจะมีลักษณะ ความเป็นกลุ่มคนที่มีการปฏิบัติงานเป็นทีมงาน ดังนั้นพนักงานทุกคนต้องการจะมีบทบาท ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่งาน ที่ได้รับมอบหมาย เป็นบุคคลที่ทุกคนยอมรับว่า เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และ 5) ความต้องการสำเร็จในชีวิต ดังนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณา หาหนทางให้พนักงานขององค์กร ได้รับการตอบสนอง ในขณะเดียวกันก็จะต้องมีความพยายาม ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อผลสำเร็จในเป้าหมาย ที่องค์กรกำหนด ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปแนวทางการส่งเสริม ดังนี้

1. องค์กรแห่งนวัตกรรมบุคลากรต้องสร้างทัศนคติเชิงบวกเพื่อกระตุ้นการแข่งขัน
2. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องส่งเสริมการทำงานเป็นเป็นทีม และพัฒนาความคิดค้นนวัตกรรมใหม่
3. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน
4. องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้นำในองค์กรต้องมีการสร้างระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร
5. องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้นำต้องจัดอบรมให้ความรู้และประสบการณ์ในแต่ละด้านให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง
6. องค์กรแห่งนวัตกรรมบุคลากรในองค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันแบบกัลยาณมิตร
7. องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้นำในองค์กรต้องสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร
8. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้างศรัทธา สร้างความเชื่อมั่นและสร้างความภาคภูมิใจในองค์กร

9. องค์การแห่งนวัตกรรมต้องดูแลสวัสดิการและใส่ใจคุณภาพชีวิตให้มีหลักประกันที่มั่นคง

1.3 แนวทางการส่งเสริมการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

การศึกษาแนวคิด Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka ทฤษฎีการจัดการความรู้ซึ่งการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit Knowledge ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลาย คือ Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปแบบของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษร ได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและ Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และทฤษฎี Diffusion of Innovation เป็นแนวความคิดทฤษฎีของ Roger ทฤษฎีที่ว่าด้วยผลของการรับนวัตกรรม โดยมีเหตุมาจากบุคคล ระบบสังคม การสื่อสาร ตัวนวัตกรรมเอง และระยะเวลาที่เหมาะสม การยอมรับ (Adoption) สิ่งใดของสังคม จะมีกระบวนการ (Process) คล้ายๆ กัน โดยเริ่มต้นจากมีสิ่งใหม่เกิดขึ้น และได้รับการยอมรับจากกลุ่มคน จะเกิดการแพร่กระจาย (Diffusion) ไปตามช่องทางการสื่อสาร (Channels) ต่างๆ ของคนกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่งในสังคม (Rogers) และสามารถแบ่งกลุ่มคนในสังคมที่จะยอมรับการแพร่กระจายทางเทคโนโลยีไว้ 5 กลุ่ม 1) กลุ่มนวัตกร (Innovators) เป็นกลุ่มผู้ที่ชื่นชอบเทคโนโลยี นักประดิษฐ์ หรือผู้สร้างกระบวนการสังคม เกิดการยอมรับนวัตกรรมใดแล้ว จะเกิดกระบวนการสื่อสารให้บุคคลกลุ่มถัดมาได้รับรู้ข้อมูลและการยอมรับ 2) กลุ่มรับรูเร็ว (Early Adopters) เป็นกลุ่มผู้ที่ชอบลองอะไรใหม่ๆ มีความรู้สูง ค่อนข้างมีฐานะและสนใจข่าวสารใหม่อยู่เสมอ ยอมรับเรื่องราวเกี่ยวกับเทคโนโลยี กลุ่มนี้ถือว่ามีค่ามากที่สุด เพราะเป็นกลุ่มชั้นนำในการยอมรับของสังคม ไม่ว่าจะเทคโนโลยีหรือการยอมรับองค์การใดที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี คนกลุ่มนี้จะเป็นผู้ชี้ว่า “มีอยู่หรือดับไป” ด้วยการตอบคำถามจนสิ้นสงสัยก็จะข้ามพ้นหุบเหวแห่งการยอมรับ (The Chasm) และคนกลุ่มอื่นที่เหลือในสังคมจะเกิดการยอมรับเอง 3) กลุ่มหมู่มากมาก่อน (Early Majority) เป็นคนกลุ่มใหญ่กลุ่มหนึ่งในสังคม กลุ่มนี้จะตัดสินใจได้ต้องคิดหลายรอบและคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ การตัดสินใจเลือกนวัตกรรมหรือการยอมรับเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีของกลุ่มนี้มักดูจากการตัดสินใจของสองกลุ่มแรกก่อน และให้นำหนักไปที่การยอมรับของกลุ่มที่สอง 4) กลุ่มหมู่มากมาทีหลัง (Late Majority) เป็นคนกลุ่มใหญ่อีกกลุ่มหนึ่งในสังคม อาจจะเป็นชนชั้นแรงงานที่ไม่รู้กระบวนการหาความรู้ในการเลือกยอมรับเทคโนโลยี โดย คุณลักษณะจะเป็นคนช่างสงสัย อนุรักษ์นิยม การยอมรับของคนกลุ่มนี้จะดูจากการยอมรับของกลุ่ม Early Majority และ

การจะมีใช้เทคโนโลยีของคนกลุ่มนี้ต้องมีความจำเป็นจริงๆ และ5) กลุ่มล่าหลัง (Laggards) เป็นกลุ่มคนหลังสุดในสังคมที่จะยอมรับเทคโนโลยี โดยวิธีการยอมรับจะพึ่งข้อมูลจากคนรอบข้าง เช่น เพื่อน หรือญาติ และกลัวการเป็นหนี้ แต่การมีใช้เทคโนโลยีจะไม่ถึงกับมีความจำเป็นเพียงแค่เห็นประโยชน์ว่ามีก็ดีเหมือนกัน เป็นลักษณะการคล้อยตามผู้อื่นมากกว่า และจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ Christiansen การจัดการข้อมูล (Information Management) ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่ใช้ในการตัดสินใจรวมถึงการสร้างองค์การนวัตกรรมในองค์กร ดังนั้นองค์การจึงควรจะต้องมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีและสามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลให้กับหน่วยงานแผนก หรือบุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปแนวทางการส่งเสริม ดังนี้

1. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีการสร้างเว็บไซต์ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ต
2. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีพื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารของบุคลากรในองค์กร
3. องค์กรแห่งนวัตกรรมบุคลากรในองค์กรต้องมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี
4. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับให้กับหน่วยงานในส่วนต่าง ๆ
5. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องงให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม
6. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่หลากหลาย เช่น ทางวิทยุ ทางสื่อโทรทัศน์ ทางเว็บไซต์ของมหาลัย
7. องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้บริหารองค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม
8. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารที่ส่งเสริมองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
9. องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้นำองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ทักษะและสนับสนุนงบประมาณ
10. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

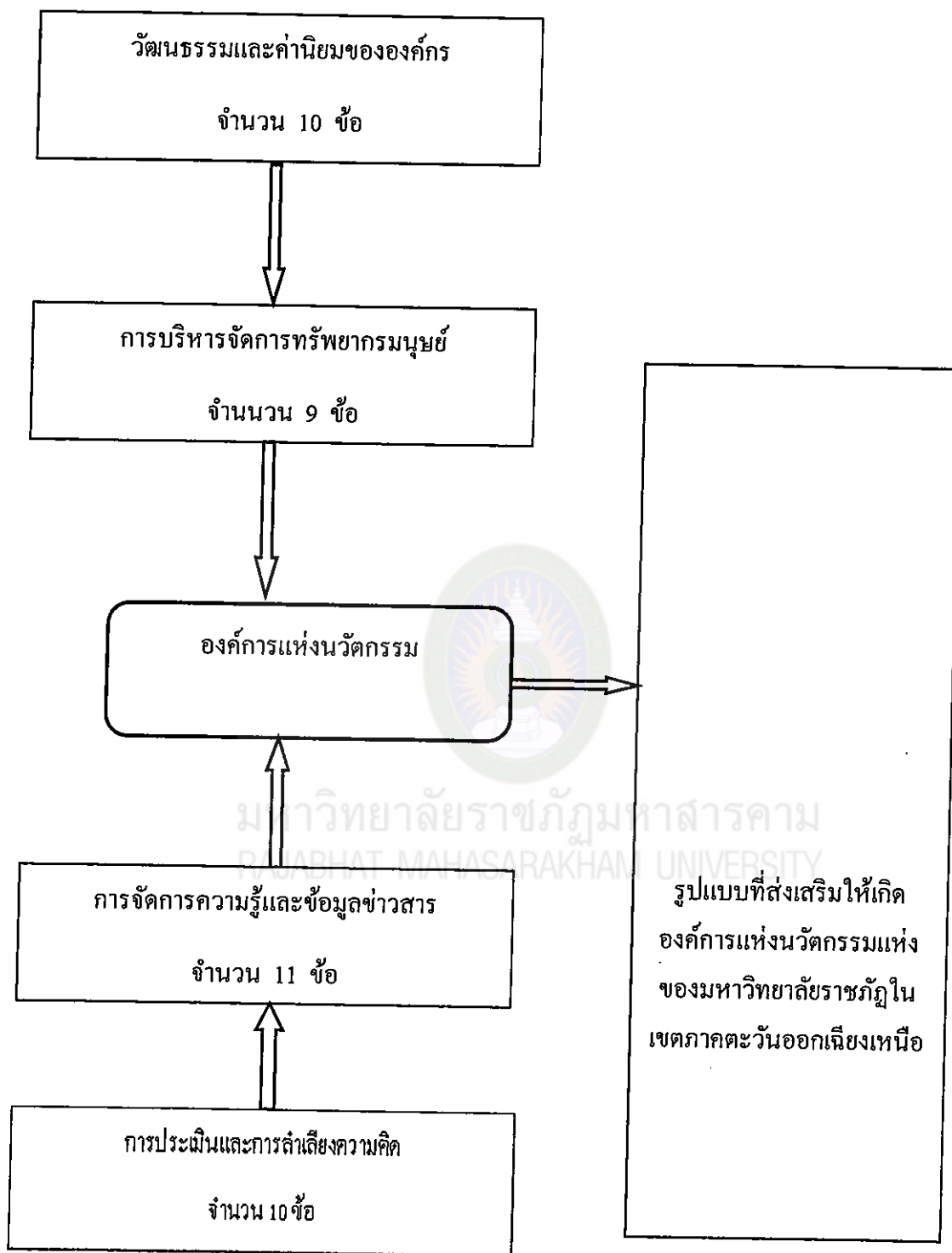
11. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

1.4 แนวทางการส่งเสริมการประเมินและการลำเลียงความคิด

การศึกษาแนวคิดของ Christiansen ทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรแห่งนวัตกรรมจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ การประเมินนั้นจะต้องไม่ดีดราบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานในอดีตและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน และควร เชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานกับคาดหวังในอนาคต ทั้งการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสต่าง ๆ สำหรับคนที่เก่งและมีศักยภาพสูงนั้นจะมีการพัฒนาอาชีพให้เห็นถึงเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน ในการประเมินจะต้องนำวิธีการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน และจากการศึกษาแนวคิดของ Herbert A.Simon ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision-Making Theory) จุดเน้นของ Simon อยู่ที่การตัดสินใจ (Decision-making) ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารทั้งหลายทั้งปวง โดยเห็นว่า ความสำเร็จของการบริหารขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจที่ดี และการตัดสินใจที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร หากการตัดสินใจผิดพลาดก็อาจจะทำให้การบริหารงานภายในองค์กรนั้นล้มเหลวได้ และจากการศึกษาแนวคิดของ Argyris ทฤษฎีการพัฒนามนุษย์ (Personality Development Theory) ได้ศึกษาได้ศึกษาเรื่องการเข้ากันไม่ได้ระหว่างลักษณะของคนและองค์กรที่มีขนาดใหญ่ โดยเห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีโครงสร้างที่เข้ากันได้กับคุณลักษณะของสมาชิก และได้ชี้ให้เห็นต่อไปอีกว่าจะต้องมีการพัฒนามนุษย์ในองค์กรจากวัยเด็กให้ไปสู่วัยผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะ และจากการศึกษาแนวคิดของ Guilford ทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญา เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความสามารถทางสมอง ทางโครงสร้างสติปัญญาของมนุษย์ โดย Guilford ได้พัฒนาความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบเฉพาะทางสติปัญญาและสร้างเป็นแบบจำลองที่เรียกว่า “แบบจำลองโครงสร้างทางสติปัญญา” ประกอบด้วยสมรรถภาพทางสมอง 3 มิติ คือ วิธีการคิด (Operation) เนื้อหา (Content) และผลของการคิด (Products) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีการคณะกรรมการในการติดตาม ประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน
2. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีกระบวนการเก็บรวบรวมความคิด (Idea-Gathering Process) มีระบบจับเก็บความคิด (Capturing Idea)
3. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีระบบการลำเลียงความคิด เพื่อค้นหา ประเมิน และสนับสนุนความคิดที่มีศักยภาพให้พัฒนาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกและประเมินความคิดที่มีความชัดเจนและยุติธรรม
5. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะรวมทั้งมีฐานข้อมูลและเว็บไซต์สำหรับการจัดเก็บและแสดงข้อมูลเกี่ยวกับความคิด
6. องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้บริหารองค์กรต้องตั้งคณะกรรมการ ที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือมีบุคคลภายนอกกร่วมด้วย
7. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีการให้รางวัลบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริงด้วย
8. องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้บริหารองค์กรต้องให้ความอิสระในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์กร
9. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีการให้เกียรติโดยไม่มีอคติและให้ความเคารพในการตัดสินใจของคนหมู่มาก
10. องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล ตลอดจนเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนา



ภาพที่ 4.8 รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร่าง)

2. ผลการพิจารณาการประเมินยืนยันการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการพิจารณาการประเมินยืนยันการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกแบบการสุ่มเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 28 คน ประกอบด้วย ตัวแทนผู้บริหารระดับองค์กรหรือหน่วยงาน นักวิชาการหรืออาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย และตัวแทนผู้บริหารระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผลการยืนยันกลยุทธ์ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14

แสดงการยืนยันการส่งเสริมองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือใน ภาพรวม

การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	การวิเคราะห์ความสอดคล้อง				
	Mean	Median	Mode	I.R	สอดคล้อง
วัฒนธรรมและค่านิยมของ องค์กร	4.84	4.90	4.90	0.27	สอดคล้องกันมาก
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.85	4.89	4.89	0.11	สอดคล้องกันมาก
การจัดการความรู้และข้อมูล ข่าวสาร	4.89	4.90	4.91	0.07	สอดคล้องกันมาก
การประเมินและการกำกับ ความคิด	4.85	4.90	4.90	0.10	สอดคล้องกันมาก
รวม	4.86	4.84	4.85	0.06	สอดคล้องกันมาก

จากตารางที่ 4.14 การยืนยันการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาค

คะแนนออกเขียนเหนือ ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.85, Mean = 4.86, Median = 4.84, IR =0.06)

1. วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.90, Mean = 4.84 Median = 4.90, IR =0.27)
2. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกันน้อย (Mod = 4.70, Mean = 4.89, Median = 4.85, IR =0.11)
3. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารมีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.90, Mean = 4.89, Median = 4.70, IR =0.07)
4. การประเมินและการลำเลียงความคิดมีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.90, Mean = 4.85, Median = 4.90, IR =0.10)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 4.15

แสดงการยืนยันการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายข้อ

ข้อ	การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	การวิเคราะห์ความสอดคล้อง				สอดคล้อง มาก
		Mean	Median	Mode	I.R	
กลยุทธ์วัฒนธรรมและค่านิยมของ องค์กร						
1	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีการ สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการ เรียนรู้	4.61	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
2	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องพัฒนา บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม	4.75	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
3	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้าง พลังคิดบวกในการสร้างสรรค์ ให้กับบุคลากร	4.71	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
4	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้าง จิตสำนึกให้กับบุคลากรตระหนัก ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และรักษาวัฒนธรรมและค่านิยม ขององค์กร	4.79	5.0	5.0	0.0	มีความ สอดคล้อง มาก
5	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้าง วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ สร้างภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และ ค่านิยม	4.39	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	การส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	การวิเคราะห์ความสอดคล้อง				
		Mean	Median	Mode	I.R	สอดคล้อง
	วัฒนธรรมและค่านิยมของ องค์กร					
6	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้าง ปรัชญาและยึดมั่นรักษาประเพณี และวัฒนธรรมที่ดีงาม	4.21	5.0	5.0	2.0	มีความ สอดคล้องน้อย
7	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมี ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง	4.50	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้องมาก
8	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้าง บรรยากาศที่ท้าทายและเชื่อมั่น ในการกระทำและสร้าง บรรยากาศที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และยอมรับความคิดของคนอื่น	4.18	4.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้องมาก
9	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการ สนับสนุนในการสร้างองค์กร แห่งนวัตกรรม	4.36	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้องมาก
10	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมี ความคาดหวังและยอมรับความ ขัดแย้งและแก้ไขด้วยสันติวิธี	4.43	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้องมาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	การวิเคราะห์ความสอดคล้อง				สอดคล้อง
		Mean	Median	Mode	I.R	
	การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์					มีความ สอดคล้อง
1	องค์กรแห่งนวัตกรรมบุคลากร ต้องสร้างทัศนคติเชิงบวกเพื่อ กระตุ้นการแข่งขัน	3.93	4.0	5.0	2.0	น้อย
2	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องส่งเสริม การทำงานเป็นเป็นทีม และพัฒนา คิดค้นนวัตกรรมใหม่	4.57	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
3	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องส่งเสริม ความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่าง ยั่งยืน	4.54	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
4	องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้นำใน องค์กรต้องมีการสร้างระบบการ จัดการความรู้ภายในองค์กร	4.79	5.0	5.0	0.0	มีความ สอดคล้อง มาก
5	องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้นำต้องจัด อบรมให้ความรู้และ ประสบการณ์ในแต่ละด้านให้กับ บุคลากรอย่างทั่วถึง	4.61	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
6	องค์กรแห่งนวัตกรรมบุคลากรใน องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันแบบกัลยาณมิตร	4.39	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
7	องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้นำใน องค์กรต้องสร้างขวัญกำลังใจ ให้กับบุคลากร	4.50	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	การส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	การวิเคราะห์ความสอดคล้อง				
		Mean	Median	Mode	I.R	สอดคล้อง
8	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้าง ศรัทธา สร้างความเชื่อมั่นและ สร้างความภาคภูมิใจในองค์กร	4.79	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
9	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องดูแล สวัสดิการและใส่ใจคุณภาพชีวิต ให้มีหลักประกันที่มั่นคง การจัดการความรู้และข้อมูล ข่าวสาร	4.71	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
1	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีการ สร้างเว็บไซต์ในเครือข่าย อินเทอร์เน็ต	4.61	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
2	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีพื้นที่ สำหรับการแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูล ข่าวสารของบุคลากรในองค์กร	4.68	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
3	องค์กรแห่งนวัตกรรมบุคลากร ในองค์กรต้องมีระบบการจัดเก็บ ข้อมูลที่ดี	4.51	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
4	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้อง สามารถเผยแพร่และแบ่งปัน ข้อมูลแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับให้กับหน่วยงานในส่วน ต่าง ๆ	4.57	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การจัดการความรู้และข้อมูล ข่าวสาร	การวิเคราะห์ความสอดคล้อง				สอดคล้อง มีความ สอดคล้อง มาก
		Mean	Median	Mode	I.R	
5	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องให้ บุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงข้อมูล ที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อการสร้าง องค์กรแห่งนวัตกรรม	4.21	4.0	4.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
6	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้าง ปรัชญาและยึดมั่นรักษาประเพณี และวัฒนธรรมที่ดีงาม	4.41	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
7	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมี ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่หลากหลาย เช่น ทางวิทยุ ทางสื่อ โทรทัศน์ ทางเว็บไซต์ของมหาลัย	4.93	5.0	5.0	0.0	มีความ สอดคล้อง มาก
8	องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้บริหาร องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม	4.71	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
9	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีการ จัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารที่ ส่งเสริมองค์กรแห่งนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง	4.68	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	การส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	การวิเคราะห์ความสอดคล้อง				สอดคล้อง มาก
		Mean	Median	Mode	I.R	
10	การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร องค์กรแห่งนวัตกรรมผู้นำองค์กร ต้องส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการ เรียนรู้ ทักษะและสนับสนุนในด้าน งบประมาณ	4.29	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
11	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมี กิจกรรมการจัดการความรู้อย่าง ต่อเนื่อง	4.53	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
1	การประเมินและการลำเลียง ความคิด องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีการ คณะกรรมการในการติดตาม ประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข การทำงาน	4.36	4.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
2	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมี กระบวนการเก็บรวบรวมความคิด (Idea-Gathering Process) มีระบบ จับเก็บความคิด (Capturing Idea)	4.50	4.50	5.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก
3	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมีระบบ การลำเลียงความคิดเพื่อค้นหา ประเมินและสนับสนุนความคิดที่มี ศักยภาพให้พัฒนาให้เป็นองค์กร นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	4.0	4.0	1.0	มีความ สอดคล้อง มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	การส่งเสริมความเป็นองค์การ แห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	การวิเคราะห์ความสอดคล้อง				
		Mean	Median	Mode	I.R	สอดคล้อง
	การประเมินและการลำเลียง ความคิด					
4	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมี หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกและ ประเมินความคิดที่มีความ ชัดเจนและยุติธรรม	4.59	4.50	4.0	1.0	มีความสอดคล้อง มาก
5	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมี โปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งมีฐานข้อมูลและเว็บ ไซต์สำหรับการจัดเก็บและ แสดงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิด	3.96	4.0	4.0	2.0	มีความสอดคล้อง น้อย
6	องค์การแห่งนวัตกรรมผู้บริหาร องค์การต้องตั้งคณะกรรมการ ที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน หรือมีบุคคลภายนอกร่วมด้วย	3.89	4.0	4.0	2.0	มีความสอดคล้อง น้อย
7	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมี การให้รางวัลบุคลากรที่มี ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนา ไปสู่การปฏิบัติจริงด้วย	4.32	4.0	4.0	1.0	มีความสอดคล้อง มาก
8	องค์การแห่งนวัตกรรมผู้บริหาร องค์การต้องให้ความอิสระใน การแสดงความคิดเห็นและ ยอมรับฟังข้อเสนอแนะของ บุคลากรในองค์การ	4.68	5.0	5.0	1.0	มีความสอดคล้อง มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	การส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	การวิเคราะห์ความสอดคล้อง				
		Mean	Median	Mode	I.R	สอดคล้อง
	การประเมินและการลำเลียง ความคิด					
9	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องมี การให้เกียรติโดยไม่ถือคติและ ให้ความเคารพในการตัดสินใจ ของคนหมู่มาก	4.57	5.0	5.0	1.0	มีความ สอดคล้องมาก
10	องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องเปิด โอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการติดตามและประเมินผล ตลอดจนเสนอแนะและแนวทาง ในการพัฒนา	4.79	5.0	5.0	0.0	มีความ สอดคล้องมาก



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากตารางที่ 4.15 การสร้างการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายข้อ จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรายข้อ ดังนี้

1. ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

1.1 องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.79, Median = 5.00, IR = 0.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

1.2 องค์กรแห่งนวัตกรรมต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.75, Median = 5.00, IR = 1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

1.3 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องสร้างพลังคิดบวกให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.71, Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

1.4 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.61, Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

1.5 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.50, Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

2. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

2.1 องค์การแห่งนวัตกรรมผู้นำในองค์การต้องมีการสร้างระบบการจัดการความรู้ภายในองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.79, Median = 5.00, IR =0.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

2.2 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องสร้างศรัทธา สร้างความเชื่อมั่นและสร้างความภาคภูมิใจในองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.79, Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

2.3 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องดูแลสวัสดิการและใส่ใจคุณภาพชีวิตให้มีหลักประกันที่มั่นคง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.71, Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

2.4 องค์การแห่งนวัตกรรมผู้นำต้องจัดอบรมให้ความรู้และประสบการณ์ในแต่ละด้านให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.61, Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

2.5 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องส่งเสริมการทำงานเป็นเป็นทีม และพัฒนาความคิดค้นนวัตกรรมใหม่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.57, Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

3. ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

3.1 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งนวัตกรรมที่หลากหลาย เช่น ทางวิทยุ ทางสื่อโทรทัศน์ ทางเว็บไซต์ของมหาลัย ฯลฯ ซึ่งบุคลากรสามารถเข้าถึงได้เพื่อสนับสนุนการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมของบุคลากรในองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 5.00, Median = 5.00, IR =0.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

3.2 องค์การแห่งนวัตกรรมผู้บริหารองค์การต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.7.1, Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

3.3 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารที่ส่งเสริม องค์การแห่งนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.68, Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

3.4 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีพื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็นและ แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารของบุคลากรในองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกัน มาก (Mod = 5.00, Mean = 4.68 , Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

3.5 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องสามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับให้กับหน่วยงานในส่วนต่างๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.57, Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

4. ด้านการประเมินและการลำเลียงความคิด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

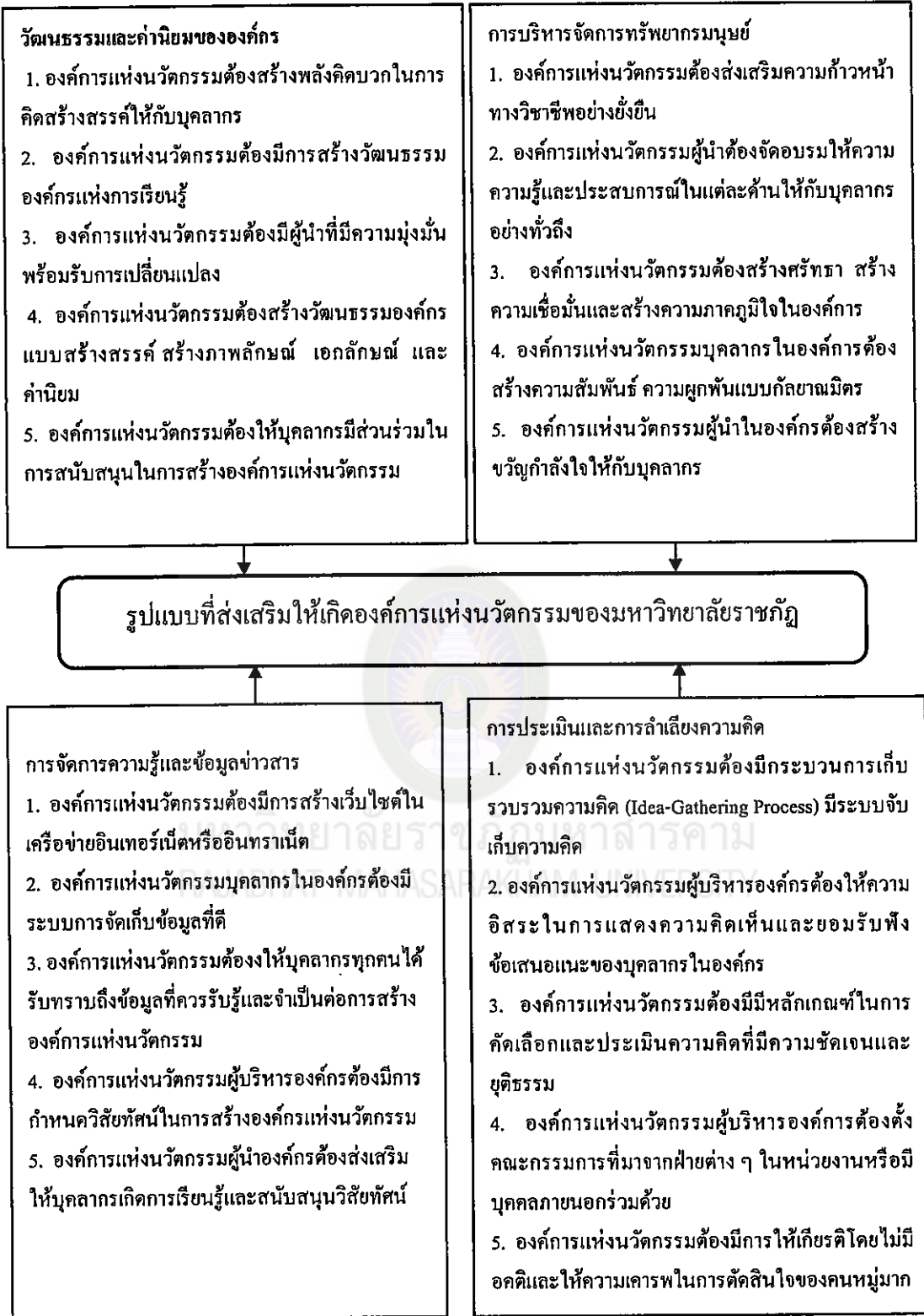
4.1 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องเปิด โอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการ คิดตามและประเมินผล ตลอดจนเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความ สอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.79, Median = 5.00, IR =0.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

4.2 องค์การแห่งนวัตกรรมผู้บริหารองค์การต้องให้ความอิสระในการแสดง ความคิดเห็นและยอมรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความ สอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.68, Median = 5.00, IR =5.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

4.3 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกและประเมิน ความคิดที่มีความชัดเจนและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.59, Median = 4.50, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

4.4 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีการให้เกียรติโดยไม่มีอคติและให้ความเคารพ ในการตัดสินใจของคนหมู่มาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.57, Median = 5.00, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้

4.5 องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีการกระบวนการเก็บรวบรวมความคิด (Idea- Gathering Process) มีระบบจับเก็บความคิด (Capturing Idea) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสอดคล้อง กันมาก (Mod = 5.00, Mean = 4.50, Median = 4.50, IR =1.0) ผลการประเมินยืนยันใช้ได้



ภาพที่ 4.9 รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการดังนี้ 1) เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 7,943 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 440 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 13 ตัวแปร 1) ตัวแปรตามองค์การแห่งนวัตกรรม 1 ตัวแปร คือ องค์การแห่งนวัตกรรม 2) ตัวแปรอิสระวิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมาย มี 6 ตัวชี้วัด 3) ตัวแปรอิสระโครงสร้างองค์การ 12 ตัวชี้วัด 4) ตัวแปรอิสระผู้นำองค์การ 12 ตัวชี้วัด 5) ตัวแปรอิสระบุคลากร 10 ตัวชี้วัด 6) ตัวแปรอิสระทรัพยากร 4 ตัวชี้วัด 7) ตัวแปรอิสระการให้รางวัลและการยอมรับ 5 ตัวชี้วัด 8) ตัวแปรอิสระการสื่อสาร 5 ตัวชี้วัด 9) ตัวแปรอิสระการสร้างเครือข่าย 4 ตัวชี้วัด 10) ตัวแปรอิสระการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร 5 ตัวชี้วัด 11) ตัวแปรอิสระวัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ 7 ตัวชี้วัด 12) ตัวแปรอิสระการประเมินและการลำเลียงความคิด 5 ตัวชี้วัด 13) ตัวแปรอิสระการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 10 ตัวชี้วัด ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ

ระยะที่ 1 เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมีลักษณะมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยตัวแปรอิสระวิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ ผู้นำองค์การ บุคลากร ทรัพยากร การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การสร้างเครือข่าย การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร วัฒนธรรมและ

ค่านิยมองค์กร การประเมินและการลำเลียงความคิด และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 80 ข้อ ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดองค์การแห่งนวัตกรรม จำนวน 20 ข้อ ตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ระยะที่ 2 เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมีลักษณะมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เป็นเครื่องมือยืนยันกลยุทธ์แนวทางการส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาจากฐานการวิจัยสู่การพัฒนาองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสอบถามเป็นการยืนยันคำตอบ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาเพื่อหาค่าแจกแจงความถี่ค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติอ้างอิงใช้ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ ((Multiple regression Analysis) การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows และ โปรแกรม M plus version 7

5.1 สรุป

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยสรุปโดยแบ่งผลการสรุปออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏและปัจจัยที่มีอิทธิพลขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตอนที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณและการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล และ ตอนที่ 5 สรุปผลการยืนยันรูปแบบกลยุทธ์แนวทางการพัฒนาจากฐานการวิจัยสู่การพัฒนาองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การนำเสนอสรุปผลการวิจัยรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ปัจจัยที่มีอิทธิพลและตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ มีหน่วยวิเคราะห์ คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา จำนวน 440 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 440 ฉบับ และทำการคัดเลือกฉบับที่มีความสมบูรณ์ได้ 440 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด พบว่า เมื่อจำแนกตามเพศพบว่า เพศหญิง จำนวน 256 คน คิด เป็นร้อยละ 58.2 เพศชาย จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 41.8 และเมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า มีอายุ 31 ถึง 40 ปี ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาคือมีอายุ 41 ถึง 50 ปีจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 อายุ 51 ถึง 60 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 และมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 รองลงมาคือ มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 และมีการศึกษาวุฒิกการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า มีอาจารย์ข้าราชการ มากที่สุด จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 รองลงมา พนักงานมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 พนักงานราชการ จำนวน 25 คิดเป็นร้อยละ 5.7 ข้าราชการพลเรือน จำนวน 17 คิดเป็นร้อยละ 3.90 และน้อยที่สุดอื่น ๆ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยตัวชี้วัดและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. ผลการศึกษาปัจจัยตัวชี้วัดขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยปัจจัยตัวชี้วัดหลัก จำนวน 4 ตัวชี้วัดและปัจจัยตัวชี้วัดย่อย จำนวน 29 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อย จำนวน 5 ตัวชี้วัด 2) วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยจำนวน 9 ตัวชี้วัด 3) การประเมินและการลำเลียงความคิด ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยจำนวน 5 ตัวชี้วัด และ 4) และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดย่อยจำนวน 10 ตัวชี้วัด

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพล จำนวน 12 ด้านและปัจจัยตัวชี้วัด จำนวน 80 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมาย มี 6 ตัวชี้วัด 2) ตัวแปรอิสระ โครงสร้างองค์การ 12 ตัวชี้วัด 3) ตัวแปรอิสระผู้นำองค์กร 12 ตัวชี้วัด 4) ตัวแปรอิสระบุคลากร 10 ตัวชี้วัด 5) ตัวแปรอิสระทรัพยากร 4 ตัวชี้วัด 6) ตัวแปรอิสระการให้รางวัลและการยอมรับ 5 ตัวชี้วัด 7) ตัว

แปรรหัสการสื่อสาร 5 ตัวชี้วัด 8) ตัวแปรรหัสการสร้างเครือข่าย 4 ตัวชี้วัด 9) ตัวแปรรหัสการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร 5 ตัวชี้วัด 10) ตัวแปรรหัสวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร 9 ตัวชี้วัด 11) ตัวแปรรหัสการประเมินและการลำเลียงความคิด 5 ตัวชี้วัด 12) ตัวแปรรหัสการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 10 ตัวชี้วัด

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏและปัจจัยที่มีอิทธิพลขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ระดับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลต่อปัจจัยตัวชี้วัดขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{x}=3.46$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การของท่านมีกระบวนการ ระบบ หรือขั้นตอนการทำงานที่อย่างชัดเจน ($\bar{x}=3.73$) รองลงมา คือ องค์การของท่านมีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในด้านการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x}=3.70$) องค์การของท่านได้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนนั้นจริง ($\bar{x}=3.57$) องค์การของท่านสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x}=3.55$) ผู้บริหารของท่านเปรียบเทียบกับให้เห็นว่าองค์การที่ได้รับการฝึกอบรมในด้านองค์การแห่งนวัตกรรมจะมีความแตกต่างจากองค์การที่ไม่มีการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างได้เด่นชัด ($\bar{x}=3.53$) องค์การของท่านเน้นย้ำและสร้างความชัดเจนโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ($\bar{x}=3.49$) องค์การของท่านได้นำเทคโนโลยีในเรื่องนวัตกรรมมาใช้ในทุกส่วนงาน และผู้บริหาร องค์การของท่านเป็นผู้นำในองค์การ ผลักดันวิสัยทัศน์ ปลูกขวัญกำลังใจ สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นบุคคลสำคัญ ในการขับเคลื่อนให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การแห่งนวัตกรรม ($\bar{x}=3.47$) องค์การของท่านได้ให้ความสำคัญในเรื่ององค์การแห่งนวัตกรรมหรือองค์การแห่งการเปลี่ยน ($\bar{x}=3.46$) องค์การของท่านมีความโอบอ้อมอารี ความปรารถนาดี ความเมตตากรุณา ทั้งความคิด คำพูดและการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์การของท่านค้นหา วิธีการ หรือแนวทางและการวางแผนการปรับเปลี่ยนองค์การแห่งนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{x}=3.45$) องค์การของท่านมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการสร้างองค์การนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=3.44$) องค์การของท่านพยายามทำความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ เกี่ยวกับ

องค์การแห่งนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้น และองค์การของท่านมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้รวดเร็ว ($\bar{x}=3.42$) บุคลากรองค์การของท่านมีความรู้ความเข้าใจในเรื่ององค์การแห่งนวัตกรรม อย่างชัดเจน ($\bar{x}=3.41$) องค์การของท่านมีสำนักงานเป็นสัดส่วนในการรับผิดชอบดูแลในเรื่องขององค์การนวัตกรรมและมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญด้าน ($\bar{x}=3.40$) องค์การของท่านมีงบประมาณในการสนับสนุนในเรื่องการสร้างนวัตกรรมหรือสร้างองค์แห่งนวัตกรรม องค์การของท่านมีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารของท่านสร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่กำลังจะดำเนินการ อีกทั้งเตรียมแผนการให้กับ องค์การสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x}=3.38$) และองค์การของท่านมีการสร้างเครือข่ายเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมภาคนอกองค์การทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ($\bar{x}=3.22$) ตามลำดับ

ระดับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ($\bar{x}=3.43$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรกคือ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย ($\bar{x}=3.54$) รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างขององค์การ ($\bar{x}=3.53$) ด้านวัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ ($\bar{x}=3.50$) ด้านทรัพยากร ($\bar{x}=3.45$) ด้านผู้นำองค์การ ($\bar{x}=3.45$) ด้านบุคลากร ($\bar{x}=3.43$) ด้านการประเมินและการลำเลียงความคิด ($\bar{x}=3.42$) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x}=3.41$) ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ($\bar{x}=3.41$) ด้านการให้รางวัลและการยอมรับ ($\bar{x}=3.41$) ด้านการสื่อสาร ($\bar{x}=3.41$) และด้านการสร้างเครือข่าย ($\bar{x}=3.30$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณและการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล

1. สรุปผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก (ไม่เกิด Multicollinearity) ทำการตรวจสอบ Multicollinearity จะใช้ค่า Variance inflation factor (VIF) และค่า Tolerance โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบดังนี้ ค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 หากเกินกว่านี้แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก และหากค่า Tolerance

< 0.2 แสดงว่าเกิด Multicollinearity จากผลการวิเคราะห์จะพบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่า 3.490 ซึ่งไม่เกิน 10 และ ค่า Tolerance ที่มีค่าน้อยที่สุด 0.259 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันระดับสูงหรือไม่ (ไม่เกิด Multicollinearity)

การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F-test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว ได้แก่ วิทยาลัยน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย (X1) โครงสร้างขององค์การ (X2) วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ (X3) ผู้นำองค์การ (X4) บุคลากร (X5) ทรัพยากร (X6) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (X7) การให้รางวัลและการยอมรับ (X8) การสื่อสาร (X9) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (X10) การประเมินและการลำเลียงความคิด (X11) การสร้างเครือข่าย (X12) มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม (องค์การแห่งนวัตกรรม) ($F = 117.225$; $p\text{-value} = 0.001$)

ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของค่าคงที่และสัมประสิทธิ์แต่ละตัวกับตัวแปรตามในสมการ พบว่า ตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งนวัตกรรมโดยรวม ($p \leq 0.000$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.780 และสามารถร่วมกันพยากรณ์องค์การแห่งนวัตกรรมได้ร้อยละ 65.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.21283

ตัวแปรพยากรณ์องค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ได้แก่ วิทยาลัยน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย (X1) โครงสร้างขององค์การ (X2) ผู้นำองค์การ (X4) บุคลากร (X5) ทรัพยากร (X6) การให้รางวัลและการยอมรับ (X8) การสื่อสาร (X9) การสร้างเครือข่าย (X12)

2. สรุปผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

เมื่อพิจารณาจากการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F-test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ (X3) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (X7) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (X10) และการประเมินและการลำเลียงความคิด (X11) มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม (องค์การแห่งนวัตกรรม) ($F = 117.225$; $p\text{-value} = 0.001$) ดังนั้น การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้นำตัวแปรทั้ง 4 ตัว นำเข้าเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนรูปแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยโปรแกรม M plus version 7

2.1 สรุปผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัด วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร (C)

รูปแบบการวัดวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2/df=3.841$) นอกจากนั้นค่า CFI ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.978 ค่า TLI=0.954 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ SRMR =0.036 สอดคล้องดีและค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA =0.048 สอดคล้องดีมากและมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงความสามารถพิเศษรอบด้าน ($P_C = 0.991$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่เชื่อถือได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_V = 0.933$) ค่าต้องมากกว่า 0.05 นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.503 ถึง 0.831 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.253 ถึง 0.691 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต C15 และ C16 มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่มีผลในการผลักดันให้องค์การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วมของพนักงานทุกคนและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต C22 มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมการทำงานที่สนุกสนานที่เอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

2.2 สรุปผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (G)

รูปแบบการวัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2/df=2.45$) นอกจากนั้นค่า CFI ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.989 ค่า TLI=0.977 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ SRMR =0.025 สอดคล้องดีและค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA =0.058 สอดคล้องดีมากและมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ($P_C = 0.978$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เชื่อถือได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_V = 0.993$) ค่าต้องมากกว่า 0.05 นั่นคือความผันแปรใน

ตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.478 ถึง 0.884 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.237 ถึง 0.782 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต G51 มหาวิทยาลัยมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้แก่พนักงาน และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต G58 มหาวิทยาลัยมีการรักษาและลดอัตราการลาออกของพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

2.3 สรุปผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (J)

รูปแบบการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 / df = 1.618$) นอกจากนั้นค่า CFI ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.994 ค่า TLI=0.998 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ SRMR = 0.009 สอดคล้องดีและค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA = 0.037 สอดคล้องดีมากและมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงแรงงูใจใฝ่สัมฤทธิ์ ($P_c = 0.955$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงแรงงูใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เชื่อถือได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_V = 0.939$) ค่าต้องมากกว่า 0.05 นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.495 ถึง 0.864 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.245 ถึง 0.742 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต J71 มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมความรู้และข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต J73 มหาวิทยาลัยมีเว็บไซต์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตขององค์กร เพื่อเป็นพื้นที่ให้พนักงานได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

2.4 สรุปผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดการประเมินและการลำเลียงความคิด (K)

รูปแบบการวัดการประเมินและลำเลียงความคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2/df=2.375$) นอกจากนั้นค่า CFI ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.996 ค่า TLI=0.985 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ SRMR =0.016 สอดคล้องดีและค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA =0.056 สอดคล้องดีมากและมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงการประเมินและลำเลียงความคิด ($P_C = 0.959$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงการประเมินและลำเลียงความคิดที่เชื่อถือได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_V = 0.945$) ค่าต้องมากกว่า 0.05 นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.654 ถึง 0.799 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.427 ถึง 0.639 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต K75 มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินความคิดเพื่อคัดเลือกความคิดที่มีศักยภาพไปสู่กระบวนการพัฒนาให้เป็นนวัตกรรม และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต K74 มหาวิทยาลัยมีการค้นหาความคิดใหม่ ๆ (New Idea) ของพนักงานและผลิตภัณฑ์หรือลำเลียงความคิดนั้นเข้าสู่กระบวนการนวัตกรรม

2.6 สรุปผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (M)

รูปแบบความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2/df= 1.875$) นอกจากนั้นค่า CFI ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.986 ค่า TLI=0.911 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.956 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ SRMR =0.023 สอดคล้องดี และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA =0.036 สอดคล้องดีมากและมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศ ($P_C = 0.712$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศที่เชื่อถือได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_V = 0.262$) ค่าต้องมากกว่า

0.05 นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.112 ถึง 0.192 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.211 ถึง 0.477 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต C วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต K การประเมินและการลำเลียงความคิด

ตอนที่ 5 สรุปผลการยืนยันรูปแบบแนวทางการส่งเสริมจากฐานการวิจัยสู่การพัฒนาองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สรุปผลรูปแบบการวัดความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2/df = 3.73$) นอกจากนั้นค่า CFI คัดชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.928 ค่า TLI=0.906 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ SRMR =0.087 สอดคล้องดีและค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA =0.065 สอดคล้องดีมากและมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงองค์การแห่งนวัตกรรม ($P_C = 0.900$) ค่าต้องมากกว่า 0.60 สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทั้งหมดให้มาตรวัดตัวแปรแฝงองค์การแห่งนวัตกรรม ที่เชื่อถือได้ และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_V = 0.815$) ค่าต้องมากกว่า 0.05 นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.019 ถึง 0.935 และค่าสัมประสิทธิ์และอำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.000 ถึง 0.874 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต M4 องค์การมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้รวดเร็ว และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกต M4 องค์การมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้รวดเร็ว

การส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.85, Mean = 4.86, Median = 4.84, IR =0.06) วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ มีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.90, Mean = 4.84 Median = 4.90, IR =0.27) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกันน้อย (Mod = 4.70, Mean = 4.89, Median = 4.85, IR =0.11)

การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารมีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.90, Mean = 4.89, Median = 4.70, IR = 0.07) และ การประเมินและการลำเลียงความคิดมีความสอดคล้องกันมาก (Mod = 4.90, Mean = 4.85, Median = 4.90, IR = 0.10)

5.2 อภิปรายผล

การอภิปรายผล ผู้วิจัยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 อภิปรายผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 อภิปรายผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏและปัจจัยที่มีอิทธิพลขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตอนที่ 3 อภิปรายผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณและการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล และ ตอนที่ 4 อภิปรายผลการยืนยันแนวทางการส่งเสริมจากฐานการวิจัยสู่การพัฒนาองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ การนำเสนออภิปรายผลการวิจัยรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 อภิปรายผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศพบว่า เพศหญิง จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 58.2 เพศชาย จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 41.8 และเมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า มีอายุ 31 ถึง 40 ปี ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมา คือมีอายุ 41 ถึง 50 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 อายุ 51 ถึง 60 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 และมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 รองลงมาคือ มีวุฒิมหาวิทยาลัย ระดับปริญญาโท จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 และมีการศึกษาวุฒิมหาวิทยาลัย ระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า มีอาจารย์ข้าราชการ มากที่สุด จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 รองลงมา พนักงานมหาวิทยาลัย ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 พนักงานราชการ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 ข้าราชการพลเรือน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 และน้อยที่สุดอื่น ๆ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 สอดคล้องกับการศึกษาของอนุสิทธิ์ นามโยธา (2555) พบว่าข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การให้สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับคุณวุฒิทางการศึกษา เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมมีความสัมพันธ์องค์การ ทั้งนี้เนื่องมาจาก อายุและคุณวุฒิทางการศึกษาส่งผลให้ผู้มี

ความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์ รู้หลักการบริหารงานในองค์กร มีโลกทัศน์กว้างไกลและมีความสามารถสูง ในการพัฒนาองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ สังคมจันทร์วิเศษ (2555, น.5) พบว่า ด้านภูมิหลัง อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์มีค่าอิทธิพลสูงสุดต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีอายุหรือวัยวุฒิที่พอเหมาะจะมีความสุขรอบคอบในการคิดและตัดสินใจที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลจะสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ มีการปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลาส่งผลให้สามารถขับเคลื่อน องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

ตอนที่ 2 อภิปรายผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานระดับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏและปัจจัยที่มีอิทธิพลขององค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. ระดับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีระดับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาพรวมในระดับมาก ($\bar{X}=3.46$, S.D.= 0.45) ทั้งนี้เนื่องในปัจจุบันบุคลากรทุกองค์กรต้องการให้หน่วยงานของตนเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม การที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้นผู้นำหรือบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ต้องเป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถรอบด้านและมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะที่เอื้อต่อความสำเร็จประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์ รู้จักนำกระบวนการบริหารทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อความสำเร็จของงาน เป็นผู้แสวงหาความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ สร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่ดีให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กร มีมนุษยสัมพันธ์ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร มุ่งมั่นที่จะพัฒนา สร้างกระบวนการแห่งนวัตกรรมให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sheppard and Brown (1993, p.130) แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ที่สำคัญของผู้นำหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการองค์กรในอนาคตต้องมีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำการนำเปลี่ยนแปลง การจัดการด้านความสัมพันธ์ ความยืดหยุ่น วิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมของการเป็นเจ้าของกิจการ ความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล การมอบอำนาจ การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ความพร้อมในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Byham and Moyer (2000, p. 235) องค์ประกอบของผู้นำองค์กรหรือผู้สร้างนวัตกรรมในองค์กรประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy, and Miskel, (2003, pp.123-124) กล่าวว่า ความสามารถและลักษณะบุคคลที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนา

องค์การเพื่อให้สมาชิกขององค์การได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Dobmi (2008, p. 240) กล่าวว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีอยู่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ลักษณะ ภาพลักษณ์ แรงจูงใจทางสังคม อุปนิสัย ความมุ่งมั่น ระบบการคิด ความรู้สึกและการกระทำ และใช้ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องต่อสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน ในมุมมองที่กว้างในระดับสังคมนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Lashway (2000, pp.150-151) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำในองค์การ คือ ผลักดันให้งานสำเร็จ มุ่งมั่นเอาชนะใจคน รอบรู้ธุรกิจ สื่อสารเป็นเลิศ นำทีมสมรรถนะสูง คัดสินใจให้เหมาะสม และนำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทัศนคติของ คณีย์ เทียนพูน (2550, น.45) กล่าวว่าในองค์การแห่งการเรียนรู้หรือองค์การแห่งนวัตกรรมนั้นต้องมีการบูรณาการความรู้ ทักษะ ทัศนคติและคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยา จันทร์ศิริ (2551, น. 36) ได้กล่าวว่า ความรู้ในแต่ละคนแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมี ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานโดดเด่น สอดคล้องกับแนวคิดของ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2553, น. 52) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ ซึ่งทำให้องค์การต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญจะมีบทบาทต่อการนำพาองค์การ ไปสู่ยุคใหม่ ซึ่งเรียกว่ายุคเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์การจึงต้องการคนที่มีประสิทธิภาพสูงมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์การสร้างความรู้ในการสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระดับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.43$, S.D. = 0.45) เนื่องจากองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะเกิดขึ้นได้นอกจากปัจจัยตัวชี้วัดขององค์การแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาเกี่ยวข้องในกระบวนการการพัฒนาการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม ปัจจัยภายในซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ ทัศนคติแนวคิดและพฤติกรรมของผู้นำองค์การที่มีความสามารถในการใช้อำนาจการบริหารหรือสั่งการต่อการมีพฤติกรรมของบุคคลหรือบุคคลอื่น ปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยทางสังคม ครอบครัวและเพื่อนปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การที่มี

ลักษณะเชื่อมโยง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การ เน้นให้เห็นกระบวนการ รูปแบบและการใช้อิทธิพลต่อบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้อง

การอภิปรายผลการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยแยกตามปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 12 ปัจจัย ปัจจัยภายในประกอบด้วย ปัจจัยวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย ปัจจัยโครงสร้างขององค์การ ปัจจัยวัฒนธรรมและค่านิยม องค์การ ปัจจัยผู้นำองค์การ ปัจจัยบุคลากร ปัจจัยทรัพยากร ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการให้รางวัลและการยอมรับ ปัจจัยการสื่อสาร ปัจจัยการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ปัจจัยการประเมินและการลำเอียงความคิด และปัจจัยการสร้างเครือข่าย มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านปัจจัยวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.54$) อยู่ในระดับมาก เนื่องจาก บุคลากรในองค์การที่ส่วนใหญ่ยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน นำเอามากำหนดเป้าหมายและทิศทางการในการทำงานของตนเอง มีแผนปฏิบัติการเรื่องนวัตกรรมโดยทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ แม้มหาวิทยาลัยจะยังไม่มียุทธศาสตร์เรื่องนวัตกรรมไว้ชัดเจนนัก เนื่องจากระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2000, pp.233-234) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ จึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งนวัตกรรมนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุกระดับ ดังนั้น องค์การจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในองค์การอย่างจริงจังในระยะยาว ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการในองค์การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับองค์การนวัตกรรม จะส่งผลให้บุคลากรในองค์การมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Idea) ผู้วิจัยมองว่า ทิศทาง นโยบายของการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การอย่าง ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการสร้างองค์การนวัตกรรม นอกจากนี้ทิศทาง นโยบายจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมของมหาวิทยาลัย โดยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน กำหนดเครื่องชี้วัด ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความเข้าใจและตระหนักถึงทิศทาง นโยบาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่ององค์การแห่งนวัตกรรม ทำให้ ประเมินการสร้างองค์การนวัตกรรมได้ นอกจากนี้ Higgins (1995, pp. 242-245) ยังได้กล่าวถึงการ ดำเนินการเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย ไว้ว่า องค์การต้องสร้างความชัดเจนในกลยุทธ์ องค์การนวัตกรรมในระดับองค์การ หน่วยงาน และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมนี้จะ ต้อง ถูกประกาศและนำไปปฏิบัติจริง เพราะจะแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมของ

ทุกภาคส่วนในองค์กร ซึ่ง Holder and Matter (2008, pp. 224-225) ได้เสนอแนะว่าเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องสื่อสาร และสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น และ การสนับสนุนการสร้างองค์การนวัตกรรม

ดังนั้นองค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายด้านองค์การนวัตกรรม เอาไว้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่ระดับหน่วย ฝ่ายงานและ บุคลากรในองค์กรด้วย เพื่อให้ทุกคนมีพันธะสัญญา ร่วมกันในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ องค์กร ทั้งนี้องค์กรควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้านองค์การแห่ง นวัตกรรมในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมรับผิดชอบ เป้าหมายด้านนวัตกรรมมากขึ้น

2.2 ปัจจัยด้านปัจจัยโครงสร้างขององค์การแห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.53$) อยู่ในระดับมาก เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการพัฒนา โครงสร้างที่เอื้อต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม กระบวนการทำงานคล่องตัวขึ้นบุคลากรที่สามารถ ทำงานติดต่อกับหน่วยงานภายนอกได้ง่ายขึ้น มีการหมุนเวียนบุคลากรในการให้บริการใหม่ ๆ บ้าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ นุตะศรีนทร์ (2550, น.63) พบว่าโครงสร้าง มีความ สอดคล้องกับเป้าหมาย และ กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม การบริหารมีความยืดหยุ่นสูง ระบบการทำงานต่างภายในองค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ และมีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน องค์กรที่มีการวางโครงสร้างการบริหาร อย่างเป็นระบบและชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกำหนดคกไกในการทำงาน เสนอแนะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการทำงาน ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัวและรู้สึกมี อิสระ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ซิตีกร นุญประคอง (2550, น. 71) กล่าวว่า การส่งเสริมให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ ในการศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ มีโครงสร้างองค์กร ที่เอื้ออำนวยในการ ทำงานด้านนวัตกรรม แม้ว่าจะไม่ได้เป็น โครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat Organization) ก็ตาม โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เช่น มีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวิจัยและพัฒนา และมีการจัดตั้ง คณะกรรมการหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านองค์การนวัตกรรมโดยตรง และองค์กร ส่วนใหญ่จะให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายพัฒนาองค์กรทำ หน้าที่ดูแลรับผิดชอบหรือประสานงาน เรื่องการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กรโครงสร้าง องค์กรสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่แตกต่างหลากหลายของความสามารถทางด้านนวัตกรรมของ องค์กรได้ ผลกระทบพื้นฐานได้แก่ การทำงานของบุคลากร การให้ความสนใจของบุคลากร และ การสื่อสารในองค์กร (Christiansen, 2000, p. 70) ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนั้น

มีการจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการสร้างองค์การนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Higgins (1995, pp. 172-182) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้ส่งเสริมต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญคือ การออกแบบงาน การกระจายอำนาจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ผู้นำจะต้องขยายการควบคุม และการให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Adair (1996, pp. 195-230) ยังได้เสนอว่าโครงสร้างองค์การควรมีความยืดหยุ่น เป็นโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organism) จะทำให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากกว่าโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanism) ความยืดหยุ่นนี้รวมไปถึงของบุคคล ทีมงาน หรือองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถเผชิญหน้าและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saleh and Wang (1993, pp. 14-21) ที่พบว่า โครงสร้างองค์การส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม โดยเสนอแนะว่าโครงสร้างองค์การควรเน้นความร่วมมือและการสังเคราะห์ ด้วยการสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายและกระตุ้นให้ทำงานข้ามสายงานมากขึ้น ทั้งนี้การสร้างความยืดหยุ่นในโครงสร้างองค์การ ก็คือการทำให้องค์การเป็นแบบ องค์การสิ่งมีชีวิต ซึ่ง Ahmed (1998, pp. 30-43) ได้เสนอลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) ที่ส่งเสริมนวัตกรรมไว้ว่าควร ควร มีอิสระจากกฎระเบียบ มีความไม่เป็นทางการและมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน มีมุมมองความคิดเห็นและการตัดสินใจที่หลากหลาย มีการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มีทีมงานร่วมสายงาน ให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์และจุดมุ่งหมาย เปิดรับความคิดจากภายนอกองค์การ มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการแบ่งระดับชั้นบังคับบัญชา และมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในทุกระดับขององค์การ

2.3 ปัจจัยด้านด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.50$) อยู่ในระดับมาก เนื่องจาก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นวิถีชีวิต ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อไปในทิศทางเดียวกัน ที่สำคัญส่งผลต่อการกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ผู้นำองค์การมองว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม การคงไว้หรือปรับเปลี่ยน โดยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ผู้นำองค์การต้องยึดหลักปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่เหมาะสม ดึงมา เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tesluk (2002, p. 365) วัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์การ สอดคล้องกับทัศนะของ Schermerhorn et al (2003, pp. 212-213) ได้กล่าวว่า ประเพณีและวิธีการต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องหล่อหลอมวัฒนธรรม

องค์การ ประเพณีเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อชักนำหรือนำพาให้เกิดพฤติกรรม และเป็นที่เข้าใจกันในสมาชิกขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lockwood (2007, p. 211) วัฒนธรรมองค์การที่มีการแถลงพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การให้บุคลากรได้รับทราบจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ถูกต้องอย่างสอดคล้องกับองค์การ บุคลากรมีความตั้งใจที่จะทำงานให้กับองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นมาจากแรงขับจากความต้องการของลูกค้า จะส่งผลกระทบต่อผู้นำในการที่จะนำมาสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทัศนะของ Williams (2008) วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ มีผลกระทบต่อบุคลากร วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของบุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกันแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้นำองค์การต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดความเป็นเลิศ วัฒนธรรมองค์การที่สำคัญและควรเสริมสร้าง คือ การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Innovation) ความรับผิดชอบในงาน (Employee Responsibility) การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptation to Change) การยึดมั่นในคุณภาพ (Dedication to Quality) การทำงานเป็นทีม (Team Work) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน (Efficient and Effective work glow) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Whitting Hill et al. (2012) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแต่ละประเทศแตกต่างกัน ดังนั้นในการที่บุคลากรใหม่ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องรู้ และเข้าใจ วัฒนธรรมองค์การ เพื่อที่จะเริ่มนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และเป็นแบบแผนเดียวกัน เมื่อเริ่มเข้าทำงานจริง บุคลากรหรือทุกคนในองค์การก็พยายามปรับตัวให้เข้าหากันกับวัฒนธรรมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรโดยตรง และการเข้าใจผิดของบุคลากรที่เกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การจะมีผลกระทบในเรื่องการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและในที่สุดคือ การบอกเลิกจ้าง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิผลของการผลิต ส่งผลให้ผลประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับทัศนะของ นันทิยา น้อยจันทร์ (2550, น. 45) คือ สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน วิถีชีวิต ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับ ณีฎฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นวิธีปฏิบัติ

2.4 ปัจจัยผู้นำขององค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.45$) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารได้ให้คำแนะนำ แนวทางแก้ไขปัญหาคุ่มครองและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีการกระจายอำนาจรวมทั้งสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ สร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์การที่ในระดับหนึ่งแต่ยังไม่มากพอ ซึ่งหากผู้บริหารมีความเข้าใจ ให้ความสำคัญ ตลอดจนการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม ติดตามนิเทศ สอบถามอย่างสม่ำเสมอและสนับสนุนด้านสวัสดิการ เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการสร้างสรรค์องค์การนวัตกรรมการ เนื่องจากผู้นำองค์การจะเกี่ยวกับการผลักดันให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นงนุช หลอมประโคน (2546, น. 76) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำองค์การ ซึ่งผลักดันแนวคิด นโยบายในการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค์องค์การแห่งนวัตกรรมการ และการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมการ โดยการกำหนดทิศทาง กระบวนการดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทักษ์ ไปเร็ว (2550, น. 87) พบว่าสิ่งที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมการใน บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มี ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนเป็นนโยบายการสร้างนวัตกรรมการในองค์การการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและสำนักงาน สร้างสภาพเงื่อนไขการทำงานให้เหมาะสม การให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมการความสามารถของบุคลากรในองค์การให้ทำงานที่เป็นโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Jong and Den Hartog (2007, น. 41-64) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมนวัตกรรมการของบุคลากรว่าได้แก่ การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมการด้วยการแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมการ กระตุ้นสติปัญญา เพื่อเป็นการเพิ่มการตระหนักในปัญหา กระตุ้นให้คิดใหม่และหาแนวทางในการปฏิบัติ การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ ด้วยการให้มีการสื่อสารแบบเปิด การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การเป็นที่ปรึกษาให้กับความคิดเห็นและการตัดสินใจของบุคลากรการให้อำนาจแก่พนักงานในการรับผิดชอบงานของตนเองอย่างเป็นอิสระ การสนับสนุนนวัตกรรมการ โดยไม่ลงโทษพนักงานที่ทำงานผิดพลาด การให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์แก่พนักงาน การชื่นชมหรือแสดงความนับถือพนักงาน การให้รางวัลหรือ อากาเรลิมฉลองการให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมการ ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและวัตถุต่าง ๆ การให้ทรัพยากรทั้งเวลา และเงิน การดูแลติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่างาน นั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ การมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงาน และให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

2.5 ปัจจัยบุคลากรขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.43$) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในองค์การส่วนแล้วมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tidd et al. (2001, pp. 325-328) ที่ว่าบุคลากรในองค์การแห่งนวัตกรรมนั้นต้องเป็นผู้ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการทำงาน มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอำนาจ อิทธิพล เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ และเป็นผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) เพราะถือว่า บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ขององค์การที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การแก้ไขปัญหา แต่จากการศึกษายังพบว่า บุคลากรขององค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังมีคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมยังอยู่ในระดับมาก ซึ่งยังต้องได้รับการพัฒนา ปรับปรุง และฝึกฝนให้มี คุณสมบัติเหล่านี้ ได้แก่ การกล้าคิดกล้าเสี่ยงความสามารถในการคิดเชิงสะท้อนกลับ (Reflect Thinking) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์การเป็นคนเปิดกว้างยอมรับความแตกต่างทางความคิด ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง และการมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ซาฟิโร (2549, น. 22-23) กล่าวว่า องค์การที่ต้องการมุ่งไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมนั้น บุคลากรคือบุคคลที่ทำหน้าที่สร้างสรรค์นวัตกรรม ให้กับองค์การ องค์การแห่งนวัตกรรมจึงต้องการพนักงานหรือบุคลากรที่มีทักษะด้านนวัตกรรม ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ส่วนแนวคิดของ Higgins (1995, pp. 274-275) ได้กล่าวว่า บุคลากรจะต้องเป็นผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรม (Innovation and Idea Champion) คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์อดทน กระตือรือร้น มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีทักษะในการวิเคราะห์ มีความสามารถในการโน้มน้าว การขาย การสร้างแรงจูงใจ มีความฉลาดหลักแหลม และเป็นผู้ที่เผชิญหน้ากับอุปสรรคต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อพัฒนาความคิด ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Ahmed (1998, pp. 30-43) ที่ได้เสนอคุณลักษณะบุคคลสำหรับการสร้างสรรค์องค์การแห่งนวัตกรรมว่าควรเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความสนใจที่หลากหลาย ชอบความ ซับซ้อน มีพลังงานงานสูง มีการตัดสินใจที่เป็นอิสระ มีการหยั่งรู้ มีความมั่นใจในตนเอง มีความสามารถในการไกล่เกลี่ย มีความคิดสร้างสรรค์ มีความอดทน มีความอยากรู้อยากเห็น มีการควบคุมภายในและมีความสามารถในการสะท้อนความคิด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ นุตะศรีนทร (2550, น.45) พบว่า เครื่องมือสนับสนุน ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือเครื่องมือที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากระดับ บุคคลไปสู่ระดับองค์การ ด้วยมีการระบบคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสม ระบบการจ่าย ค่าตอบแทนและการให้รางวัลที่จูงใจ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการ

ส่งเสริมด้านการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์โดยการให้เวลาและโอกาสบุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีการเปิดกว้างของข้อมูลข่าวสาร

2.6 ปัจจัยทรัพยากรขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.45$) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก เพราะองค์การบางองค์การอาจมีงบประมาณไม่เพียงพอในการสนับสนุนการสร้างองค์การนวัตกรรมรวมถึงการจัดการและสนับสนุนปัจจัยที่จำเป็นในการสร้างสรรค์องค์การนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นงนุช หลอมประโคน (2546) กล่าวว่า การจัดสรรเงินทุนและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อนำมาลงทุนในโครงการต่าง ๆ เป็นการตัดสินใจกำหนดงบประมาณ การลงทุนที่เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อการสร้างสรรค์องค์การนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2547, น. 166) เสนอให้องค์การจะต้องจัดให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยกระตุ้นการสร้างสรรคองค์การนวัตกรรม เพราะถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ahmed (1998, pp. 30-43) กล่าวว่า การสนับสนุนทรัพยากรและการฝึกอบรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรคองค์การนวัตกรรม โดยองค์การจะต้องสร้างทรัพยากรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างเพียงพอ มีงบประมาณเงินทุนสนับสนุนให้เวลาในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ให้โอกาสแก่บุคลากร สนับสนุนเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการสร้างองค์การนวัตกรรมและสร้างโครงสร้างสนับสนุน เช่น ห้องทำงาน เครื่องมือ เป็นต้น ดังนั้นบุคลากรทุกคนถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ องค์การจึงมุ่งสรรหาและจ้างงานคนที่เข้ามาทำหน้าที่เป็นนวัตกรรม (Innovator) ขององค์การ โดยเน้นที่คุณลักษณะที่เป็นคนมีความคิดสร้างสรรค์ อยากรู้อยากเห็น สำรวจค้นหา แสวงหาแนวทางแก้ไข มีจินตนาการ มีความสนใจกว้างขวาง กระตือรือร้นในการเรียนรู้ ค้นหาความคิดจากผู้อื่น มีงานอดิเรก มีความหลากหลายสาขาวิชา เป็นนักแก้ไขปัญหา นักทดลอง นักคิด ไม่กลัวความผิดพลาด ตั้งใจทำในสิ่งที่ไม่ชัดเจน เป็นนักปฏิบัติ ค้นหาวิธีหลากหลายในการแก้ไขปัญหา เป็นคนที่มีแรง จูงใจในตนเอง เน้นผลงาน มีแรงบันดาลใจในการทำงาน มุ่งมั่นความสำเร็จ มีอารมณ์ขัน ทำงานอย่างมีจริยธรรม แข็งกล้า ให้สัญญา ทำงานเป็นปฏิปักษ์ มีพฤติกรรมการทำงานที่ยืดหยุ่น มุ่งไปสู่การทำงานที่สำเร็จ มีความดีใจ และเป็นคนที่มีเครือข่าย Gundling (2000, p. 101)

2.7 ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.41$) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีเข้ามาทำงานในหน่วยงานนั้นต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์และมีความรู้ในด้านนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2008, pp.

140-143) ได้กล่าวว่าการสรรหาและการจ้างงานบุคลากรนั้น ควรมุ่งเน้นการค้นหาและจ้างงานบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์และภูมิหลังที่มีความหลากหลาย เพราะจะทำให้องค์การที่มีคนที่มีความหลากหลายและมีมุมมองการคิดที่แตกต่างซึ่งสามารถทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้ จากการศึกษางานวิจัยของ Sunje and Pasic (2003, pp. 1-3) ได้เสนอตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์การนวัตกรรม ซึ่งในส่วนของการสรรหาและคัดเลือกพนักงานนั้นเสนอให้ใช้วิธีการสรรหาแบบเชิงรุก ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานบุคลากรให้คัดเลือกจากผู้มีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญ การจินตนาการ และมีค่านิยมเกี่ยวกับนวัตกรรม ในการส่วนการพัฒนาบุคลากรควรมีการฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องความคิดสร้างสรรค์และเรื่ององค์การนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน Higgins (1995, p. 196) เสนอแนะว่า ควรมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving : CPS) โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์การ ส่วน Tidd et al. (2010, pp. 313-340) เสนอว่าองค์การควรมุ่งพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม และควรปลูกฝังให้บุคลากรในองค์การมีนิสัยแห่งการเรียนรู้ และนอกจาก Christiansen (2001, pp. 140-143) ยังได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการหมุนเวียนตำแหน่งงาน เนื่องจากจะทำให้บุคลากรได้พบกับความคิดและสถานการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดมุมมองในการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากเดิมและช่วยให้องค์การมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการนำเอาเรื่องความคิดสร้างสรรค์และ องค์การนวัตกรรม เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2008, pp. 140-143) ที่เสนอแนะให้มีการนำนวัตกรรมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์การแห่งนวัตกรรม จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เริ่มตั้งแต่ขบวนการสรรหา คัดเลือก พัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.8 ปัจจัยการให้รางวัลและการยอมรับขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.41$) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการให้รางวัลกับบุคลากรที่มีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากและถือว่าผู้นำองค์การควรให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่างกับบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2000, pp. 126-137) ที่กล่าวไว้ว่าองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม ต้องมีรูปแบบการให้รางวัลที่หลากหลาย เพื่อจะได้ตอบสนองกับความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากร โดยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินจะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์

การให้รางวัลที่มีความชัดเจน แต่ทั้งนี้ก็พบว่ารางวัลหรือเงินเดือนก็เป็นเหตุผลที่ทำให้รางวัลที่เป็นตัวเงินอาจมีผลต่อความรู้สึกของบุคลากรได้ องค์การจึงควร ให้ความสำคัญกับรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย คือ การเลื่อนตำแหน่งบุคคลที่เกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม การให้รางวัลทางสังคม เพื่อเป็นการยกย่องคนที่ประสบความสำเร็จ รวมไปถึงรางวัลภายในนั่นคือการที่ บุคลากรมีแรงจูงใจภายใน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sherwood (2001, pp. 244-283) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วมหรือพนักงานที่สร้างความสำเร็จด้านองค์การนวัตกรรมไว้ว่า การให้รางวัลแก่บุคคลหรือทีมงานในกระบวนการจัดการองค์การแห่งนวัตกรรมจะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ การสร้าง การประเมิน การพัฒนา และการนำความคิดไปปฏิบัติ เพราะใน 4 ขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Muhlemeyer (1992, pp. 27-36) ได้ศึกษาและเสนอแนะองค์ประกอบของสิ่งจูงใจว่าประกอบไปด้วย 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินเดือน เงินโบนัส หรือรางวัล (Award) 2) สถานะทางสังคม ได้แก่ ชั้นตำแหน่งงานและเกียรติยศ 3) การให้โอกาสในการพัฒนาทักษะได้แก่ การฝึกอบรม สัมมนา และแสดงนิทรรศการต่างๆ 4) การให้ความยืดหยุ่นในการทำงานได้แก่ การให้อิสระในการทำงาน นอกจากนี้ Shales (1991, pp. 609-612) ได้ทำการศึกษาสำรวจในเรื่องของการให้รางวัล พบว่า วิธีการให้รางวัลที่ใช้ในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นการทำงานที่ได้ผลมากที่สุด คือ การให้การยอมรับ รองลงมาคือ การให้รางวัล (Award) และรางวัลที่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้รูปแบบการให้รางวัลรูปแบบอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Ahmed (1998, pp. 30-43) กล่าวว่าความเอาใจใส่และการสนับสนุนของผู้บริหาร คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การให้โอกาสทางอาชีพ การให้โอกาสในการศึกษาและทุนการศึกษา ถือว่าเป็นกระตุ้นการทำงานที่ดีเพื่อให้บุคลากรในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ

2.9 ปัจจัยการสื่อสารขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.41$) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการสื่อสารในองค์การมีความจำเป็นอย่างมากที่จะให้องค์การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้ องค์การจะขาดการสื่อสารหรือติดต่อกับคนในองค์การหรือองค์การภายนอกนั้นมิได้ ซึ่งองค์การที่จะเป็นองค์กรนวัตกรรมทุกองค์การต้องมีระบบการสื่อสารที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์องค์การนวัตกรรมในองค์การ โดยเฉพาะระบบการสื่อสารภายในองค์การที่มีความหลากหลาย มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อการสื่อสารที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ด้านองค์การนวัตกรรมกล่าวว่า องค์การจะต้องส่งเสริมให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและให้บุคลากรมีการสื่อสารแบบทีมข้ามสายงานหรือข้ามหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Tidd et al. (2000, pp. 313-340) ที่ว่าองค์การนวัตกรรมควรมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ปรับปรุงการสื่อสารให้มีความชัดเจนและมีความถี่ในการสื่อสารข้ามหน่วยงานและ

ระหว่างองค์การให้มากขึ้น เพราะจะส่งผลดีต่อการเก็บรวบรวมความแตกต่างทางความคิด ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Adair (1996, pp. 195-230) ที่เน้นให้องค์การใช้การสื่อสารในระนาบเดียวกัน เพื่อความเป็นอิสระของการไหลเวียนข้อมูล ทำให้ค้นพบความคิดใหม่ การรวบรวมข้อมูล และสนับสนุนให้เป็นองค์การนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ใกล้ชิดและความถี่ระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ Christiansen (2000, pp. 100-108) ได้แบ่งการสื่อสารเป็น 2 รูปแบบ คือ (1) การสื่อสารภายในองค์การ ที่มุ่งเน้นการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงานเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการสร้างสรรค์องค์การนวัตกรรมและการสื่อสารระหว่างผู้สร้างองค์การนวัตกรรมด้วยกันเอง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ๆ ในหมู่ผู้เชี่ยวชาญ (2) การสื่อสารภายนอกองค์การเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และคู่ต่อสู้ โดยเฉพาะการสื่อสารกับลูกค้าองค์การต้องให้ความสำคัญ เพราะจะทำให้ได้รับข้อมูลที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์การนวัตกรรมในองค์การการที่องค์การมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและหลากหลายนั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lievens et al. (1999, pp. 23-47) ที่พบว่า คุณภาพของการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการในการจัดการเกี่ยวพัฒนาองค์การนวัตกรรม โดยการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกในการพัฒนาองค์การนวัตกรรม จะช่วยลดความไม่แน่นอนเกี่ยวกับเทคโนโลยี คู่แข่ง และทรัพยากร และช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีของกิจกรรมพร้อมทั้งพัฒนาความร่วมมือในทีมข้ามสายงาน อีกด้วย ส่วนการสื่อสารภายนอกองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสัมพันธ์กับการสร้างความตระหนักและความคาดหวังในด้านการบริการและการเชื่อมสัมพันธ์ภาพต่อกันนอกองค์การ

2.10 ปัจจัยการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.41$) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม องค์การส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ขององค์การจัดการขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Berry et al. (2013, pp. 234-345) ได้ศึกษาลักษณะทางกายวิภาคขององค์การแห่งนวัตกรรม: กรณีศึกษาของนวัตกรรมองค์การภายในโครงสร้างทางทหาร ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ต้องมีการจัดระบบการจัดการเก็บข้อมูลที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2008, pp. 108-177) ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร โดยเสนอแนะว่า องค์การควรมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี และสามารถเผยแพร่ แบ่งปันข้อมูลให้กับหน่วยงาน ขององค์การหรือบุคลากรทุกคน ให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม การจัดเก็บข้อมูลที่ดีจะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างเที่ยงตรงและทุกหน่วยงานในองค์การจะต้องทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวม

ข้อมูลเพื่อนำมาให้นักลกรทุกคนในองค์กรทราบ นอกจากนี้ Higgins (1995, pp. 334-335) ได้เสนอแนะให้องค์การมีระบบการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีมข้ามสายงาน และระหว่างหน่วยงาน ส่วนระบบการจัดการความรู้ นั้น องค์กรควรมีการระบุนความรู้ สร้างความรู้ใหม่ และกระจายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร จากงานวิจัยของ Perez-bustamante (1999, pp. 6-7) ได้ทำการศึกษาเพื่อเสนอแนะการจัดการความรู้สำหรับองค์กรแห่งนวัตกรรม ได้ให้แนวทางการจัดการความรู้ 3 เรื่อง คือ 1) การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (Knowledge Culture) ด้วยการสร้างกลยุทธการได้มาซึ่งความรู้ การคิดสร้างสรรค์ การสะสมความรู้ และการหาประโยชน์จากความรู้ สนับสนุนให้นักลกรแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้อย่างอิสระ สร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการส่งผ่านความคิดและความรู้ 2) จัดให้มีผู้จัดการความรู้ที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบหาความรู้ แหล่งความรู้ภายในองค์กร พร้อมทั้งรักษาความรู้ ควบคุมการไหลรั่วของความรู้ และทำหน้าที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้พื้นที่แก่นักลกรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ควรสนับสนุนการจัดการความรู้ ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของความรู้ กระตุ้นให้นักลกรพิคผลาดบ้าง สร้างนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่การคิดสร้างสรรค์ และแลกเปลี่ยนความรู้ จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

2.11 ปัจจัยการประเมินและการถำเลียงความคิดขององค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.42$) อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ยังขาดโครงการรับข้อเสนอแนะของนักลกรต่อองค์กร (Suggestion Program) โดยสร้างขึ้นเป็นโครงการ โดยมีเป้าหมายเพื่อรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหาการทำงานของนักลกรในหน่วยงาน จากนั้นนำความคิดที่ได้ไปพัฒนาและใช้ในการแก้ไขปัญหขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Higgins (1999 : 228-232) ได้กล่าววว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม ควรมีระบบการประเมินความคิดสำหรับการสร้าง องค์กรแห่งนวัตกรรม เนื่องจากองค์กรต้องการระบบสำหรับการจัดการนวัตกรรมในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dundon (2002, pp. 173-187) เสนอให้องค์การสร้างช่องทางมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดให้กับนักลกร ซึ่งอาจจะสร้างเว็บไซต์หรือฐานข้อมูล และสร้างความชัดเจนในการประเมินและคัดเลือกความคิดของนักลกรว่าคิดใดมีคุณค่าหรือความคิดใดที่สมควรจะ ได้รับรางวัล ควรสร้างความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินให้แก่นักลกรทุกคนเพื่อป้องกันความขัดแย้ง ความเข้าใจผิด และการต่อต้านกระบวนการนวัตกรรม ซึ่งถ้าต้องการที่จะมี องค์กรแห่งนวัตกรรมจะต้องมีกระบวนการเก็บรวบรวมความคิดและการตัดสินใจที่รวดเร็ว คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เช่น อินเทอร์เน็ต การให้อำนาจตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับต่ำลงมาเพื่อ

1. อภิปรายผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก (ไม่เกิด Multicollinearity) ทำการตรวจสอบ Multicollinearity จะใช้ค่า Variance inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบดังนี้ ค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 หากเกินกว่านี้แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก และหากค่า Tolerance < 0.2 แสดงว่าเกิด Multicollinearity จากผลการวิเคราะห์จะพบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่า 3.490 ซึ่งไม่เกิน 10 และ ค่า Tolerance ที่มีค่าน้อยที่สุด 0.259 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันระดับสูงหรือไม่ (ไม่เกิด Multicollinearity)

การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F-test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว ได้แก่ วิทยาลัย กุลยุทธ์ และเป้าหมายโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร ผู้นำองค์กร บุคลากร ทรัพยากร การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูล ข่าวสาร การประเมินและการลำเลียงความคิด และการสร้างเครือข่าย มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม (องค์กรแห่งนวัตกรรม) ($F = 117.225$; $p\text{-value} = 0.001$)

ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของค่าคงที่และสัมประสิทธิ์แต่ละตัวกับตัวแปรตามในสมการ พบว่า ตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวม ($p \leq 0.000$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.780 และสามารถรวมกันพยากรณ์องค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ร้อยละ 65.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.212

ส่วนตัวแปรพยากรณ์สมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาที่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ได้แก่ วิทยาลัย กุลยุทธ์ และเป้าหมาย (X1) โครงสร้างขององค์กร (X2) ผู้นำองค์กร (X4) บุคลากร (X5) ทรัพยากร (X6) การให้รางวัลและการยอมรับ (X8) การสื่อสาร (X9) และการสร้างเครือข่าย (X12)

2. อภิปรายผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการตรวจสอบตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F-test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การประเมินและการลำเลียงความคิด มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม (องค์กรแห่งนวัตกรรม) ($F = 117.225$;

p-value = 0.001) นำตัวแปรดังกล่าวเข้าสมการ โครงสร้างเชิงเส้นตัวแบบองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าตัวแบบดังกล่าวที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก 1) ค่า ไค-สแควร์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) 3) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) 4) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) 5) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) 6) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) 7) และ 8) และมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ($P_C = 0.99$) และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($P_V = 0.97$) นั่นคือความผันแปรในตัวแปรสังเกตเกิดขึ้นจากตัวแปรแฝงมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งทุกค่ามีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนี้เมื่อพิจารณาปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร และการประเมินและการลำเลียงความคิด ล้วนมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect : IE) และอิทธิพลผลรวม (Total Effect : TE) ระหว่างแต่ละตัวแปรแฝง ซึ่งตัวแปรแฝงต่างๆ สามารถส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกัน โดยการอภิปรายตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงภายใน 5 ตัวแปร ได้แก่ องค์การแห่งนวัตกรรม ปัจจัยวัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และปัจจัยการประเมินและการลำเลียงความคิด

ตอนที่ 4 อภิปรายผลแนวทางการส่งเสริมจากฐานการวิจัยสู่การส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. ปัจจัยวัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ มีค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.216 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางตรง 0.192 และอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.024 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01, 0.05 ตามลำดับ ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมและค่านิยมองค์การที่มีต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลเชื่อมโยงกับพฤติกรรมของคนในองค์การ ที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อกันมาวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การเป็นตัวกำหนดแนวทาง เป้าหมายของกระบวนการทำงานร่วมกัน มีความมั่นคงและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว เมื่อกระแสโลกเปลี่ยนความเจริญและเทคโนโลยีเข้ามา ผู้บริหารต้องมีความ

พร้อมในการ ริเริ่ม กำหนด สืบต่อหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก และคำนึงถึงความพึงพอใจ การยอมรับของสมาชิกเป็นหลักสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kotter and Heskett (1992, p. 255) วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ โดยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์การ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติจริงได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ประกอบด้วย เป้าหมายขององค์การและพนักงานต้องดำเนินไปในแนวทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การต้องจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำให้ องค์การ องค์การที่ปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการสามารถจูงใจพนักงานและสร้างนวัตกรรมได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Greenberg (2005, pp. 256-258) วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง แตกต่างจากเดิมโดยการกำหนดค่านิยมที่สอดคล้อง กำหนดเป้าหมาย จูงใจพนักงานกำหนดโครงสร้างและระบบการควบคุม เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลลิตา เกษมเนตร (2550, น. 34) การเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การเดิมที่อนุรักษ์นิยม และทำงานแบบตั้งรับมาเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ องค์การต้องเปลี่ยนแปลงจากภาพลักษณ์เดิม โดยผู้นำเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กำหนดปรัชญา แนวคิดและนโยบายทำหน้าที่สื่อสารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกในองค์การ

นอกจากนั้นปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมองค์การ มีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากวัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ ต้องใช้ปัจจัยหลายอย่างในการสร้างวัฒนธรรม การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นอีกปัจจัยที่เชื่อมโยงและเกื้อหนุนส่งเสริมกันให้สมาชิกเกิดพลัง เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม เกิดนวัตกรรมในการปฏิบัติภาระงานให้สำเร็จและมีคุณภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงขับให้พนักงานกล้าที่จะยอมรับวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Schein (1992, pp. 448-449) วัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การเป็นแบบแผนที่ตั้งอยู่ในวิถีของการดำเนินการขององค์การ วัฒนธรรมเสริมแรงค่านิยมในองค์การเป็นวัฒนธรรมที่เสริมแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Schein (2003, pp.

351-384) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนและจูงใจให้บุคคลมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์การเน้นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ความสำเร็จจะวัดจากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทรเปรียบผู้นำในองค์การควรเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวก เป็นผู้ประสานความร่วมมือในองค์การ

ในขณะที่เดียวกันพบว่าปัจจัยวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารขององค์การแห่งนวัตกรรมของราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ เป็นความเชื่อ ค่านิยม แนวทางปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก มีความสำคัญมากในการกำหนดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมที่ถูกกำหนดโดยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ที่ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ยึดหลักความถูกต้อง เป็นธรรมและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ ย่อมสร้างความพึงพอใจ ต่อพนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบายใหม่ด้วยความเต็มใจ รู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้นๆ จนรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร เป็นอีกปัจจัยที่เชื่อมโยงและเกื้อหนุนส่งเสริมกัน มุ่งหวังปฏิบัติงาน และจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้มีความรู้สามารถเพื่อพัฒนาองค์การ สอดคล้องกับทัศนะของ Daft (1992, p. 130) วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อและวิถีคิด ร่วมกันของคนในองค์การและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมความเชื่อขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Garvin (1993, 156) วัฒนธรรมองค์การสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความผูกพันต่อองค์การในมิติความผูกพันด้านอารมณ์ ความรู้สึก มิติของความผูกพันทางด้านปทัสถานทางสังคม ยกเว้นมิติของความผูกพันแบบคงอยู่หรือแบบต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Greenberg (2003, p. 526) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพนักงานและกระบวนการทำงานขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่เข้มแข็งสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์การเป็นตัวกำหนดว่าพนักงานต้องทำอะไร คิดและทำในแนวทางเดียวกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เกิดความผูกพัน อุทิศตน เสียสละ ทำงานร่วมกัน พฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางสำคัญนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์การ สอดคล้องกับทัศนะของ Woodall (2004) วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ในองค์การ ทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นผู้ลงทุนที่ได้รับผลประโยชน์ และทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การอันนำไปสู่ผลผลิตที่ดี

และในขณะเดียวกันพบว่าปัจจัยวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยการประเมินและการลำเลียงความคิด ขององค์กรแห่งนวัตกรรมของราชภัฏ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน การประเมินและการลำเลียงความคิด เป็นอีกปัจจัยที่เชื่อมโยงและเกื้อหนุนส่งเสริมกัน วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยปัจจัยภายใน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย ผู้นำองค์กรกำหนดวัฒนธรรมขึ้นมาเพื่อเป็นแบบแผนให้พนักงานนำไปปฏิบัติ ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ชุมชนหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Byrd (2012) ได้ศึกษาลักษณะทางกายวิภาคขององค์กรแห่งนวัตกรรม: กรณีศึกษาของนวัตกรรมองค์กรภายในโครงสร้างทางทหาร ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ต้องมีการจัดระบบการจัดการเก็บข้อมูลที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2008, pp. 108-177) ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร โดยเสนอแนะว่า องค์กรควรมีระบบการจัดการเก็บข้อมูลที่ดี และสามารถเผยแพร่ แบ่งปันข้อมูลให้กับหน่วยงาน ขององค์กรหรือนุคลากรทุกคน ให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม การจัดเก็บข้อมูลที่ดีจะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างเที่ยงตรงและทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาให้นุคลากรทุกคนในองค์กรทราบ นอกจากนี้ Higgins (1995, pp. 334-335) ได้เสนอแนะให้องค์กรมีระบบการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีมข้ามสายงานและระหว่างหน่วยงาน ส่วนระบบการจัดการความรู้ นั้น องค์กรควรมีการระบุนวัตกรรม สร้างความรู้ใหม่ และกระจายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับทัศนะของ Quinn (1991, p.145) วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสัมพันธ์ ลักษณะเด่น องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือ เน้นการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน สิ่งที่เชื่อมโยงคือความจงรักภักดี ความเชื่อถือ มีความผูกพันต่อองค์กรสูง องค์กรเน้นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ความสำเร็จจะวัดจากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทรเปรียบผู้นำในองค์กรควรเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวก เป็นผู้ประสานความร่วมมือในองค์กร

2. ปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.181 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางตรง 0.112 และอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.069 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01, .05 ตามลำดับ ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นแรงปรารถนาที่ต้องการให้งานสำเร็จตามมาตรฐาน เกิดจาก

แรงจูงใจภายใน ความมุ่งมั่น ตั้งใจ และภายนอกความมีชื่อเสียง เกียรติยศ รวมเป็นพลังมหาศาล ผลักดันในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะฟันฝ่าอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อต่อ จากการศึกษางานวิจัยของ Sunje and Pasic (2003, pp. 1-3) ได้เสนอตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กร นวัตกรรม ซึ่งในส่วนของการสรรหาและคัดเลือกพนักงานนั้นเสนอให้ใช้วิธีการสรรหาแบบเชิงรุก ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานบุคลากรให้คัดเลือกจากผู้มีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญ การจินตนาการ และมีค่านิยมเกี่ยวกับนวัตกรรม ในการส่วนการพัฒนาบุคลากรควรมีการฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องความคิดสร้างสรรค์และเรื่ององค์กรนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน Higgins (1995, p. 196) เสนอแนะว่า ควรมีการฝึกอบรมให้ บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving : CPS) โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กร ส่วน Tidd et al. (2010, pp. 313-340) เสนอว่าองค์กรควรมุ่งพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม และควรปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมีนิสัยแห่งการเรียนรู้ และนอกจาก Christiansen (2008, pp. 140-143) ยังได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการหมุนเวียนตำแหน่งงาน เนื่องจากจะทำให้ บุคลากรได้พบกับความคิดและสถานการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดมุมมองในการ แก้ปัญหาที่แตกต่างจากเดิมและช่วยให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ในเรื่องการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการนำเอาเรื่องความคิด สร้างสรรค์และองค์กรนวัตกรรม เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2008, pp. 140-143) ที่เสนอแนะให้มีการนำนวัตกรรมเข้า ไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรแห่งนวัตกรรม จึงต้องให้ ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เริ่มตั้งแต่ขบวนการสรรหา คัดเลือก พัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. ปัจจัยการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร มีค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.194 อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางตรง 0.119 และอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.075 อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .01, .05 ตามลำดับ ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และข้อมูล ข่าวสาร ที่มีต่อองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร เป็นปัจจัยอีกตัวที่สำคัญเพราะการจัดการความรู้เป็น เครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งจำเป็นที่บุคลากร ทุกคนในองค์กรจะต้องร่วมกันส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ในทุกภาระงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในประเด็นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และใช้ความรู้เป็นฐานในการผลักดันให้ องค์กรสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ในทุกภารกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

ของ สะเก็ดหนึะ หลีแเอ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การเพราะองค์การต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งวิธีการ การจัดการความรู้ขององค์การนั้นสามารถจัดได้หลายรูปแบบซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2550) ได้เสนอวิธีการให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การมีหลายรูปแบบ คือ 1) Action Learning 2) Analyzing Mistakes 3) Brainstorming 4) Coaching 5) Computer - mediated Communications 6) External Consultants 7) Learning Contracts 8) Mentoring 9) Networking 8) Portfolios 9) Rotating jobs และ 10) Team working ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำพาให้หน่วยงานพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Evans (2008) ได้อธิบายว่าการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมกรรม ดังนั้นในองค์การจึงต้องมีผู้นำหรือบุคลากรในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการคิด มิติต่างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับกับการดำเนินการเรื่องการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Christiansen (2008, pp. 108-177) ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร โดยเสนอแนะว่า องค์การควรมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี และสามารถเผยแพร่ แบ่งปันข้อมูลให้กับหน่วยงาน ขององค์การหรือบุคลากรทุกคน ให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม การจัดเก็บข้อมูลที่ดีจะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างเที่ยงตรงและทุกหน่วยงานในองค์การจะต้องทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาให้กับบุคลากรทุกคนในองค์การทราบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Higgins (1995, pp. 334-335) ได้เสนอแนะให้้องค์การมีระบบการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีมข้ามสายงานและระหว่างหน่วยงาน ส่วนระบบการจัดการความรู้ นั้น องค์การควรมีการระบุนความรู้ สร้างความรู้ใหม่ และกระจายความรู้ให้ทั่วทั้ง้องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Perez-Bustamante (1999, pp. 6-7) ได้ทำการศึกษาเพื่อเสนอแนะการจัดการความรู้สำหรับ้องค์การแห่งนวัตกรรม ได้ให้แนวทางการจัดการความรู้ 3 เรื่อง คือ 1) การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (Knowledge Culture) ด้วยการสร้างกลยุทธ์การได้มาซึ่งความรู้ การคิดสร้างสรรค์ การสะสมความรู้ และการหาประโยชน์จากความรู้ สนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างอิสระ สร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการส่งผ่านความคิดและความรู้ 2) จัดให้มีผู้จัดการความรู้ที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบหาความรู้ แหล่งความรู้ภายใน้องค์การ พร้อมทั้งรักษาความรู้ ควบคุมการไหลรั่วของความรู้ และทำหน้าที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้พื้นที่แก่บุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) ส่วนต่าง ๆ ของ้องค์การ ควรสนับสนุนการจัดการความรู้ ผู้บริหารควรเห็น

ความสำคัญของความรู้ กระตุ้นให้บุคลากรผลิตผลข้าง สร้างนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่ การคิดสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยน ข้อมูล เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต

4. ปัจจัยการประเมินและการลำเลียงความคิด มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.143 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01, .05 ตามลำดับ ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของการประเมินและการลำเลียง ความคิด ที่มีต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้เนื่องจาก การประเมินและการลำเลียงความคิด เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการเป็น องค์การแห่งนวัตกรรม เพราะการประเมินองค์การเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นความสำเร็จหรือความ ล้มเหลวขององค์การที่นำกลยุทธ์ไปใช้ว่าเกิดผลอย่างไรเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เท่า ทันการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Higgins (1999, pp. 228- 232) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งนวัตกรรม ควรมีระบบการประเมินและการลำเลียงความคิดสำหรับ การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม เนื่องจากองค์การต้องการระบบสำหรับการจัดการนวัตกรรมใน องค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dundon (2002, pp. 173- 187) เสนอให้องค์การสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดให้กับบุคลากร ซึ่งอาจจะ สร้างเว็บไซต์หรือฐานข้อมูล และสร้างความชัดเจนในการประเมินและคัดเลือกความคิดของ บุคลากรว่าความคิดใดมีคุณค่าหรือความคิดใดที่สมควรจะได้รับรางวัล ควรสร้างความเข้าใจใน เกณฑ์การประเมินให้ แก่บุคลากรทุกคนเพื่อป้องกันความขัดแย้ง ความเข้าใจผิด และการต่อต้าน การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งถ้าต้องการที่จะมีนวัตกรรมองค์การจะต้องมีกระบวนการเก็บ รวบรวมความคิดและการตัดสินใจที่รวดเร็ว คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เช่น อินเทอร์เน็ต การ ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับต่ำลงมาเพื่อลดเวลาในการรออนุมัติของผู้บริหารระดับสูง และการใช้เทคนิคกระบวนการแบบคู่ขนานคือ ไม่ต้องรอให้กระบวนการแรกจบลงก่อนแล้วจึง เริ่มต้นกระบวนการที่สอง ควรดำเนินการทั้งสองกระบวนการไปพร้อมๆ กัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Sherwood (2001, pp. 244-283) ได้นำเสนอบทบาทหน้าที่ของ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการ จัดการกระบวนการลำเลียงความคิด หรือผู้สร้างความสำเร็จ (Champion) ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่อยู่ใน องค์การที่มีตำแหน่งการบริหารหรือบุคคลทั่วไปซึ่งจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมิน องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaydos (1999) ได้กล่าวว่า การประเมินความสำเร็จของระบบ การประเมินผลอาจจะเป็นสิ่งที่สำคัญไม่แพ้การออกแบบตัววัดผลสำหรับองค์การ และเพื่อให้เห็น ภาพว่าองค์การมีระบบที่ดีหรือไม่ประการใดวิธีทางหนึ่งคือการเปรียบเทียบกับองค์การที่ดีที่สุดในเรื่องนี้ หรือที่เรียกกันว่า Benchmarking โดยสิ่งที่ต้องการคือความพยายามหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดที่

เรียกกันว่า Best Practice เพื่อจะเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถนำมาปรับให้เข้ากับองค์การ และทำให้องค์การประสบความสำเร็จในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยนี้ สามารถแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 5 ประการ คือ ข้อเสนอแนะ สำหรับการนำไปปฏิบัติ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จัดได้ว่าเป็น แนวทางในการพัฒนาองค์การให้กับ องค์การที่ด้อยการมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม โดยสามารถใช้แนวคิดจากนักวิชาการ หลายท่านในการนำไปพิจารณาคูณสมบัติภายในองค์การของตนเองว่ามีความสอดคล้องกับ คุณลักษณะขององค์การแห่งนวัตกรรมที่ได้นำเสนอในการศึกษานี้มากน้อยเพียงใดแต่ทั้งนี้การที่ องค์การจะนำไปปรับใช้นั้นยังขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์การ บางองค์การอาจ ไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะบางประการตามผลการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคุณลักษณะขององค์การ ที่แตกต่างกัน เช่น ขนาดขององค์การ เป็นต้น ซึ่งในส่วนขององค์การที่กำลังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้น สร้างองค์การแห่งนวัตกรรมให้มุ่งเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม และผู้นำที่ เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและมุ่งมั่นในการสร้างองค์การแห่ง นวัตกรรมอย่างจริงจัง

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรนำรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม องค์การแห่งนวัตกรรมรวม ผู้นำองค์การสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์การ ให้มีคุณภาพตามที่นโยบายในยุคทศวรรษที่ 21

5.2.2 ผู้นำองค์การควรนำกลยุทธ์ หรือแนวทางการส่งเสริมองค์แห่ง นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และ ประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานหรือองค์การ

5.2.3 เมื่อดำเนินการพัฒนาตามองค์แห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แล้ว ควรจัดและส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วย

งาน ทั้งผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.3.3.1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม 12 ปัจจัยนั้น สามารถนำไปแยกศึกษาแต่ละองค์ประกอบแบบเชิงลึก เพื่อให้ได้ปัจจัย กิจกรรมและการดำเนินการที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น สำหรับการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยเฉพาะในบริบทขององค์กรมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5.3.3.2 นำปัจจัยที่ได้ไปสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อทดสอบหาปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งอาจเป็นการศึกษาองค์กรต่างๆ ที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม หรือองค์กรทั่วไป โดยเป็นการเก็บข้อมูลจากบุคลากรทุกระดับขององค์กร

5.3.3.3 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบสภาพองค์กรแห่งนวัตกรรม จากปัจจัยที่ได้ เพื่อให้ นักพัฒนาองค์กรหรือนักวิจัยนำไปใช้ในการตรวจสอบองค์กรต่าง ๆ ว่าเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมหรือไม่ และมีปัจจัยใดที่ต้องพัฒนาปรับปรุง

5.3.3.4 ศึกษาวิจัยเพื่อ สร้างตัวแบบ (Model) ขององค์กรแห่งนวัตกรรม ที่เป็นรูปธรรม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม สำหรับผู้บริหารองค์กรและนักพัฒนาองค์กร

5.3.4 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ควรให้การสนับสนุนแก่องค์กร เช่น องค์กรหรือสถาบันการศึกษาควรเป็นเครือข่ายที่ดีในการให้การสนับสนุนความรู้ วิทยาการสมัยใหม่ร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ จัดอบรมแนวทางในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ถูกต้อง สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ อาจจัดให้มีการสัมมนาขององค์กรต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม เพื่อให้ผู้ที่สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้วิธีการดำเนินการของแต่ละองค์กรจะได้นำไปปฏิบัติได้

5.3.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.5.1 ควรทำการวิจัยรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียง ภาคอื่นๆ ในประเทศ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกัน หากพบความแตกต่างก็จะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างต่อไป หากพบว่าผลการวิจัยเหมือนกันก็จะเป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบ ทำให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

5.3.5.2 ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบประเด็นเดียวกัน ระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐกับเอกชน เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาพัฒนา ปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ให้ตรงกับหน่วยงานของตนและเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กร

5.3.5.3 ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบประเด็นเดียวกันกับมหาวิทยาลัย ระดับอื่น เช่น ระดับมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐบาลและมหาวิทยาลัย เอกชน เพื่อจะได้องค์ความรู้ที่เป็นภาพรวมของการส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมในระดับ หน่วยงานต่างๆ โดยข้อค้นพบที่ได้จะเป็นแนวทางให้ผู้นำองค์การได้พัฒนาตนเองและพัฒนา องค์การเพื่อความเป็นเลิศขององค์การแห่งนวัตกรรม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กองทุนพัฒนานวัตกรรม. (2545). รายงานประจำปี 2545. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรมแนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษม จันทร์แก้ว. (2545). สิ่งแวดล้อมเทคโนโลยีและชีวิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- แคทซ์, ราล์ฟ. (2550). การบริหารจัดการนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จารุวรรณ นุตะศรีรินทร์. (2550). วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม: กรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด (มหาชน) (ภาคนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต) กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2550). กรอบแนวคิด ทฤษฎีการจัดการความรู้. สืบค้นจาก <http://images.fafonnajacel.multiply.multiplycontent.com/attachment>
- ฉลาด จันทร์สมบัติ. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุษภักดิ์บัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ซาพิโร, สตีเฟนเอ็ม. (2549). 24/7 สร้างสรรค์นวัตกรรม 24 ชั่วโมงตลอด 7 วัน [Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in An Age of Change] (สาธิษฐ์ สติกรกุล, ผู้แปลและเรียบเรียง) กรุงเทพฯ: Brand Age book.
- ชิตกร บุญประคอง. (2550). การรับรู้บรรยากาศองค์การกับการทุ่มเทในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง : ศึกษากรณีเฉพาะพนักงานบริษัทอิงเกอร์สอโต้เวินเจอร์จำกัด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ไชยฉพล อัครศุภเศรษฐ์. (2550). Creativity & Innovation การสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อศักยภาพการแข่งขันสู่อนาคต. กรุงเทพฯ: Pluspress.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เน้นการกระจายอำนาจ (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- คณัย เทียนพุด. (2548). 4 กลยุทธ์ขั้นสูง *Balanced Scorecard*. กรุงเทพฯ: กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช.
- ครุณี โกเมนเอก. (2553). รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2551, 3 พฤศจิกายน). ก้นดักความคิดตัวขวางนวัตกรรมองค์กร. กรุงเทพฯธุรกิจ, น. 9.
- ตระกูล จิตวัฒนากร. (2555). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ สำหรับครูผู้สอนบริหารธุรกิจของวิทยาลัยอาชีวศึกษา (สารนิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2548). สถิติชวนใช้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพวรรณ ศรีเกตุ. (2557). การพัฒนารูปแบบการประเมินคุณภาพงานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของนิสิตปฏิบัติการสอนและฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นงนุช หลอมประโคน. (2546). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามการดำเนินงานกิจกรรมการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดบุรีรัมย์ (ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิสนา แจมมณี. (2550). ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นารินี แสงสุข. (2551). การพัฒนากระบวนการองค์กรนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยรามคำแหง (วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นันทิยา น้อยจันทร์. (2548). การประเมินผลพัฒนาการเด็กปฐมวัย. นครสวรรค์: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2550). *Competency Model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2543). นวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ: หจก.เอส อาร์ พรินติ้ง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปวาสิณี สุขเจริญ. (2552). ความเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา: โรงพยาบาลเอกชน ในอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี (การศึกษาอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

- ปัญญา ทองนิต. (2553). รูปแบบการพัฒนาสมรรถภาพการสอน โดยการบูรณาการแบบสอดคล้อง
สำหรับนักศึกษาครูเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พรพิมล ธรรมาภิรมย์โชค. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.
(วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2557). กรอบแนวคิดการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ :
การบูรณาการแนวคิดทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการ
เรียนรู้. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 8(3), 46 – 47.
- พสุ เดชะรินทร์. (2552). ยอดผู้นำยุคใหม่. กรุงเทพฯ: นาอักษรการพิมพ์.
- พูลพงศ์ สุขสว่าง. (2556). โมเดลสมการ โครงสร้าง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.
- พิทักษ์ ไปเร็ว. (2550). บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรนวัตกรรม
กรณีศึกษา : บริษัท รุ ค อ ร ์ ป่อเรชั่น จำกัด (มหาชน). (สารนิพนธ์ วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต) กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พัชมน อันโต. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน ระดับใน
การสร้างนวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล
ของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต).
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. (2549). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรม
แห่งชาติ.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2549). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ภาวิณา.
- มรรยาท รุจิวิษญ์. (2556). การจัดการความเครียดเพื่อสร้างเสริมสุขภาพจิต. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มาลี สืบกระแสน. (2552). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติ
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระ
ชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2551). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วรพงศ์ มหาโพธิ์. (2547). การพัฒนาชุมชนว่าลักษณะองค์การที่มีประสิทธิภาพ (วิทยานิพนธ์
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2550). การบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืนและพอเพียง. กรุงเทพฯ: อริยชน.

- วิทยา จันทศิริ. (2551). การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วัชรวิภา จันทาทับ. (2549). การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารความเสี่ยงในการติดตั้งซอฟต์แวร์วางแผนทรัพยากรขององค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลลิตา เกษมเนตร. (2550). การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (ภาคินพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมหมาย ทองมี. (2552). ความเป็นองค์กรนวัตกรรมและความสามารถทางนวัตกรรม กรณีศึกษา โรงพยาบาลเกาะสมุย (การศึกษาอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- สมาน อัสวภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2545). การพัฒนาองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สะกัณหิษา หลีแอ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สิทธิศักดิ์ พัฒนชัย. (2557). รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2546). การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่. นนทบุรี: สำนักวิชาการ.
- สุทธิพร กรุงกาญจน. (2555). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศรีสเทย.
- สุนีย์ ภิรมย์ประเมศ. (2551). การศึกษาเพื่อสำรวจองค์กรนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- สุกมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิภา ภิญโญภาณุวัฒน์. (2551). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรม : เทคนิคการใช้โปรแกรม Lisrel. กรุงเทพฯ: มิสชั่น มีเดีย.

- สังคม จันทร์วิเศษ. (2555). การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์และการพัฒนา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 8(1).
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดลคืออะไร. *วารสารวิชาการ*, 1(2), 22 – 26.
- อนุสิทธิ์ นามโยธา. (2555). การพัฒนาแบบทดสอบอิง โดเมน กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต เรื่องแรงจูงใจระดับประถมศึกษาปีที่ 4 (วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Adair, J. E. (1996). *Effective Innovation: How to Stay Ahead of The Competition*. London: Pan Books.
- Andrews, R., and Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Education Leadership*, 44(1), 9-11 ; March.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Ailin, M. and Lindgren, P. (2008). Innovation Leadership in Danish SMEs. In *Management of Innovation and Technology, 2008. ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference on 21-24 September 2008* (98-103). Pathumtani: Thammasat University.
- Anderson, J. and Gerbing, D. (1984). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411 - 23.
- Bales, B. V. (1993). *Developing Executives for the Learning Organization : A Study of Texas State Agency Executives*. Retrieved from <http://www.regent.edu/acad/global/publications/dissertations/years2000.shtml>
- Barker, R. T. and Camarata, M. R.. (1998). The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization : Precondition, Indicator, Disciplines. *Journal of Communication*, 35(7), 443 – 45.
- Bardo, J. W. and Hartman, J. J. (1982). *Urban sociology : A systematic introduction*. New York: F.E.Peacock.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). The four is Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(2), 134-136.

- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Behn, R. D. (1995). Creating an Innovative Organization: Ten Hints for Involving Frontline Workers. *State and Local Government Review*. 27(3), 221-234.
- Berry, B., Byrd, A. and Weider, A. (2013). *Teacherpreneurs: innovative teachers who lead but don't leave*. San Francisco: Josey-Bass.
- Beer, M. (1980). *Organization Behavior*. New York: Macmillan.
- Brown, W. B., and Moberg, D. J. (1980). *Organizational Theory and Management : A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Chaney, P. K. Devinney, T. M. and Winer, R. S. (1991). The Impact of New Product Introductions on the Market Value of Firms. *The Journal of Business*, (4), 573-610.
- Christiansen, J. A. (2000). *Building The Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation*. Hampshire: Macmillan Press.
- Collie, S. L. (2002). *The learning organization and teaching improvement in academic Departments*. Virginia: Doctoral Dissertation, Higher Education, University of Virginia.
- Coughlin, P. K. (2003). *The Impact of Teacher Turnover on the Learning Organization of Parish Elementary Schools*. Ireland: Doctoral Dissertation, Education Administration, Immaculate College.
- Cook, R. (2002). Lessons Learned from Innovative Organization Innovative Leader. Retrieved from http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/551-600/article556_body.html.
- Corsini and Auerbach. (1966). *Concise Encyclopedia of Psychology, Second Edition*.
- Davis, B. (2000). *Transformational Leadership and Organizational Learning : Leader action that Stimulate Individual and Group Learning*. New York: J. Wiley.
- Daft, R. L. (2002). *Management*. 2nd ed. Chicago: The Dryden Press.
- Decosta, J. (1993). *Conflict Management and the Learning Organization : A Case Study (Organization Design, Continuous Learning Culture)*. New York: J. Wiley.
- Deverell, A. and Lassen, A. H. (2006). *The Challenge of Managing Knowledge in Innovative Organizations: Internal Versus External Knowledge Acquisition*. Retrieved from <https://link.springer.com/>

- Dobni, B. C. (2008). Measuring Innovation Culture in Organization The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, (August), 95-103.
- Dundon, E. (2002). *The Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy that Fosters New Ideas*. New York: AMACOM.
- Ekvall, G. (2002). *The Climate for Creativity and Innovation. M1 Creativity Fresh Perspective Ideas Solution*. Retrieved from <http://www.m1creativity.co.uk/innovationclimate.html>.
- Eisner, E. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism: Their form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Evaluation or Education*. 10(1976), 135-150.
- Everette, M. R. (1983). *Diffusion of innovations Theory*. New Jersey: the free encyclopedia.
- Ford, D. F. (1997). *Toward a Learning Organization: Guidelines for bureaucracies*. Doctoral Newfoundland: Dissertation, Memorial University.
- Forcese, D. P., and Richer, S. (1973). *Social Research Methods*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall,
- French, W. L. and Bell, C. H. (1984). *Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (2nd ed). New Delhi: Prentice-Hall of India Private.
- Giordano, D. (1995). *Designing Learning Organizations : A Critical Evaluation of the Strategies and Policies Proposed in Literature*. New York: AMACOM.
- Garder, B. L. (2003). Learning Organization Practices in Public Schools: A Middle School alive. *Training and Development*, 50(12), 34-35.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Greiner, L. E. (2006). Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*, 45(3), 119-130.
- Gliddon, D. G. (2006). *Forecasting a Competency Model for Innovation Leaders Using a Modified Delphi Technique*. Pennsylvania: Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University

- Richard, G. (2005). Benchmarking the Learning Capability of Organization. *European Management Journal*, 24(23), 575-588.
- Good. (1973). *Dictionary of Education*. (3rd ed) New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (2005). *Managing Behavior in Organizations*. 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Guan, J. and Ma, N. (2003). Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms. *Technovation*, 23 (September), 737-747.
- Gundling, E. (2000). *The 3M Way to Innovation Balancing People and Profit*. Ottawa: Kodansha International Ltd.
- Hartmann, A. (2006). The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms, *Construction Innovation*, 6(3), 159-172.
- Harvard Business School. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hay Group. (2005). *The Innovative Organization: Lessons Learned from Most Admired Companies*. *Hay Insight Selections*. Retrieved from http://www.haygroup.com/downloads/es/Hay_Insight_Selections_April_2005.pdf.
- Herron, M. (1995). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Higgins, J. M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ – Its Innovation Quotient*. New York: New Management Publishing Company.
- Holder, B. J. and Matter, G. (2008). *The Innovative Organization*. Retrieved from <http://www.geocities.com/CollegePark/Library/1048/innova.html>.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2003). *Educational Administration : theory, Research, and Practice*. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Holder, Bob J. and Matter, Gary. (2008). *The Innovative Organization*. Retrieved from <http://www.geocities.com/CollegePark/Library/1048/innova.html>.
- Husen, T. and Postlethwaite, N. T. (1994). *The International Encyclopedia of Education*. 2nd ed New York: Pergawon press Inc.
- Hutt, L. J. (1996). *An Exploration into the Developmental Process of a Learning Organization*. New York: Pergawon press Inc.

- Institute of Work Psychology. (2003). *Developing Innovation Culture: Implication*. Retrieved from <http://esrccoi.group.shef.ac.uk>.
- Ismail, M. (2005). Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 639-654.
- Jantan, N., and Fadzil, N. F. (2003). Designing Innovative Organizations in Malaysia: Do Structure and Culture Matter?. *Global Business Review*, (3), 213-226.
- Jimenez, J. D. and Sanz Valle, R. (2005). Innovation and Human Resource Management Fit: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364-381.
- Joyce, B. and Weil, M. (1986). *Model of Teaching*. 3rd ed London : Prentice-Hall.
- Jong, J. P. and Den, H. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41- 64.
- Joyce, B. and Weil, M. (1986). *Model of teaching (3rd ed.)*. London: Prentice-Hall.
- Kash, D. E. (1989). *Perpetual Innovation: The New World of Competition*. New York: Basic Books.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the Learning Organization : Exploring a Model of Organizational Learning*. Louisiana: Louisiana State University.
- Kaydos, W. (1999). *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*. Florida: CRC Press, Florida.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational Research and Methodology and Measurement : An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Keeves P. J. (1989). *Educational research, methodology and Measurement : an International handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Keeves, J. B. (1988). *Models and Model Building*. In J.P. Keeves, (Ed.). *Educational Research Methodology, Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kelly, D. W. (2000). *Senge's Learning Organization Concepts Applied to One Vocational School Faculty (Peter Senge)*. New York: McGraw-Hill.
- Kolody, L. (2003). *An Investigation of how Learning Occurs in an Organization*. Canada: Master's thesis, Adult and Continuing Education University of Windsor.

- Kotter and Heskett. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: New Management Publishing Company.
- Kriengsak, P., Stewart, R. A. and Mohamed, S. (2008). The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance The Case of Design Firms. *Engineering Construction and Architectural Management*, 15(5), 407-422.
- Kuczmarski, T. D. (2003). What is Innovation? And Why aren't Companies Doing More of It?. *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), 536-541.
- Kuczmarski, T. D. 2009. What is Innovation And Why aren't Companies Doing More of It. *Journal of Consumer Marketing*, 20(6): 536-541.
- Lashway, L. (2000). Leadership for accountability. *Research Roundup*, 12(3). 477-492.
- Levine, D. U., and Lezotte, L. W. (1989). *An Interpretive Review and Analysis of Research and Practice Dealing with Usually Effective Schools*. Okemos, MI: National Center for Effective School.
- Lievens, A., Moenaert, R. K. and Jeg, R. S. (1999). Linking Communication to Innovation Success in The Financial Services Industry: A Case Study Analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 10(1), 23-47.
- Li, Yuan; Z. Y. and Liu, Y. (2006). The Relationship between HRM, Technology Innovation and Performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697.
- Lundin, S. C. (2009). *Cats: The nine lives of innovation*. New York, NY: McGraw- Hill.
- Longman. (1981). *Longman Dictionary of Contemporary English*. England: Clays.
- Lockwood, N. R. (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage : HR Strategic Role*. New York: J John Wiley.
- Marquardt, M. (2002). *Building the Learning or Ganization: Master the 5 Elements for Corporarate Learning*. California: Davies-Black publishing.
- Maki, M. J. (2001). *School as Learning Organizations : How Japanese Teachers Learn to Perform Non-instructional Tasks*. Canada: The University of British Columbia.
- McGregor, J. (2008). The World's Most Innovative Companies. Retrieved from http://www.businessweek.com/magazine/content/08_17/b4081061866744.html.
- McAnally, K. (1997). *A Study of the Facets of Organizational Culture which Support or Discourage the Creation of Learning Organization*. California: California University.

- McKeown, M. (2008). *The Truth About Innovation*. London, UK: Prentice Hall.
- Martins, C. E. and Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Medina, C. C.; Lavado, A. C. and Cabrera, R. V. (2005). Characteristics of Innovative Companies: A Case Study of Companies in Different Sectors. *Creativity and Innovation Management*. 14, 272-287.
- Moore, G. A. (2006). Dealing with Darwin. *MBA*, 8(92), 95-100.
- Morton, J. A. (1987). *Organizing for Innovation: A System Approach to Technical Management*. New York: McGraw-Hill.
- Muhlemeyer, P. (1992). R&D – Personnel Management by Incentive Management : Results of an Empirical Survey in Research & Development. *Personnel Review*, 21(4), 27-36.
- Noxel, T. C. (2003). *Innovation diffusion in the learning Organization : A southwestern Ontario district school board*. Walden: Doctoral Dissertation, Technology Education, Walden University.
- Oecon, B. W. A., (2006). Employee Innovation Behavior in Health Care: The Influence from Management & Colleagues. *International Nursing Review*, 53, 231-237.
- Ojasalo, Jukka. (2008). Management of Innovation Networks: A Case Study of Diferrance Approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1),51-86.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational Behior in Education*. NewJersey: Prentice-hall.inc.
- Osborne, Doree R. (2006). *The Learning Organization and Leadership for the College. System*. Boston: Allyn & Bacon.
- Peter, M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Perez-Bustamante, G. (1999). Knowledge Management in Agile Innovative Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 6-17.
- Procter, P. and Paul, S. (1978). *Longman Dictionary of Contemporary English*. London: Longman.
- Piasek, J. R. (2003). *The development of a Learning Organization, Nickelodeon: Educating Children Through Commercial Television*. USA.: Doctoral Dissertation, Technology Education, Walden University.

- Pricewaterhouse Coopers. (1999). *1999 Global Growth and Innovation Study, Executive Summary*. London: PricewaterhouseCoopers.
- Pyka, A. (2002). Innovation Network in Economic: from The Incentive-based to Knowledge Base Approaches. *European Journal of Innovation Management*, 5(3), 152-163.
- Quinn, J. B. (1991). Managing Innovation: Controlled Chaos. *Harvard Business Review*. 63(3): 17-28.
- Robert, M. (1995). *Product Innovation Strategy Pure and Simple : How Winning Companies Outpace Their Competitors*. New York: McGraw-Hill.
- Sahu, P. (2004). Strategy-Focused Product Innovation with Product Scorecard and Product Innovation Scorecard. In *Engineering Management Conference, 2004 IEEE/UT* (pp. 8-13). Singapore: IEEE Xplore Singapore.
- Saleh, S. D. and Wang, C. K. (1993). The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate. *Transactions on Engineering Management*, 40(1), 14-21
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B. and Smith, B.J. (1990). *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Bredley Publishing.
- Smith, B. H. (2003). *The University as a Learning Organization : Developing a Conceptual Model*. USA: Doctoral Dissertation, Higher Education, Montana State University.
- Stamp, II, and Louise, K, S. (1999). Teacher Empowerment and the Capacity for Organizational Learning. *Educational Administration Quarterly*, 35, 707-750.
- Stanage, K. J. (1996). *Using Technology to Create a Learning Organization (Leadership)*. New York: Free Press.
- Stover, L. D. (2003). *Alternative assessment reporting and school improvement: Building a learning organization through collaboration and reflection*. USA: Doctoral Dissertation, Education Administration, Auburn University.
- Sciulli, L. M. (1995). *Towards a Diverse Theoretical Perspective of the Innovation*

- Adoption Process: The Influence of Organizational Structure and Environment on Innovation Type*. English: University of Pittsburgh.
- Shales, C. (1991). Rewarding and Stimulating Creativity and Innovation in Technology Companies. In *Technology Management: the New International Language on 27-31 October 1991* (pp. 609-612). Singapore: IEEE Xplore Singapore.
- Sherwood, D. (2001). *Smart Things to Know About Innovation & Creativity*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Studt, T. (2008). *Measuring Innovation ... Gauging Your Organization's Success*. Retrieved from <http://www.rdmag.com/Featured-Articles/2005/02/Measuring-Innovation...Gauging-Your-Organization's-Success/>
- Sun, R. and Chen, G. (2008). Empirical Research on Expectation of Leader, Horizontal Member Exchange, Intrinsic Motivation and Employee Innovation in China. In *Business and Information Management, 2008.ISBIM '08. International Seminar On 19 December 2008*. (pp. 349-352). Singapore: IEEE Xplore Singapore.
- Sun, R. and Wang, N. (2009). Empirical Research on Organizational Climate for Innovation, Extrinsic Motivation and Employee Innovation in China. In *Information Engineering and Electronic Commerce, 2009.IEEEC '09. International Symposium on 16-17 May 2009* (pp. 764-767). Singapore: IEEE Xplore Singapore.
- Sunje, A. and Pasic, M. (2003). Innovative Organization Human Resource Management Model. In *7th International Research/Expert Conference "Trends in the Development of Machinery and Associated Technology* (pp. 1-3). New York: Sagepublications.
- Sununta S. and Bechter, C. (2001). Strategic Human Resource Management and Firm Innovation. *Research and Practice in HumanResource Management*. 9(1), 35-57.
- Susanj, Z. (2000). Innovative Climate and Culture in Manufacturing Organizations: Differences Between Some European Countries. *Social Science Information*, 39(2), 349-361.
- Su-Chao, C. and Ming-Shing, L. (2006). Relationships Among Personality Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction And Organizational Commitment - An Empirical Study In Taiwan. *The Business Review, Cambridge*, 6(4), 201-207.
- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (1998). What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organization. *International Education Journal*, 3(1), 24-32.

- Sheppard, B., and Brown, J. (1993). *One School District's Experience in Building a Learning Organization*. Retrieved From <http://www.stemnet.nf.ca/Glassman/Sheppard.htm>.
- Stoner, A. F., and Wnakeł, C. (1986). *Management*. 3rd ed. New Delhi: Prentice-Hill.
- Tabor, J. H. (2007). *Leadership, Culture and Organizational Innovation: The Case of Commerce Bank*. USA: Gonzaga University.
- Terziovski, M. A. (2002). Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement. *Measuring Business Excellence*, 6 (2), 5-14.
- Tesluk, P. (2002). *Integrating the Linkages Between Organizational Culture and Individual Outcomes at Work. Psychological Management of Individual Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Thinkexist. (2008). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation Integrating Technological Market and Organization Change*. Chichester: John Willey & Sons.
- Toh, P. K. (2007). *Structure-Score Matching: A Study of the Interrelationship Between Organization Structure and Innovation in the US Communication Industry*. USA: University of Michigan.
- Tosi, H. L., and Carroll, S. J. (1982). *Management*. (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Ulrich, D., and Brockbank, W. (2005). Higher Knowledge For Higher Aspirations. *Human Resource Management*, 44(4), 98-99.
- Von Stamm, B. (2008). *Managing Innovation, Design and Creativity*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Vracking, W. J. (1990). The Innovative Organization. *Long Range Planning*, 23(2), 94-102.
- Wang, Z. and Zang, Z. (2005). Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship fit A Cross-Regional Comparative Model. *International Journal of Manpower*, 26(6), 544-559.
- Willer, D. (2005). *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood cliff. NJ.: Prentice Hill.
- Willer, R. H. (1967). *Leader and leadership process*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Wheeler, L. L. (2002). *Building a Learning Organization: Amative American Experience*.

USA: Fielding Graduate Institute.

- White, M. A. and Bruton, G. D. (2007). *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*. Toronto: Thomson South-Western.
- Whitting hill, L.J., Rowe, D. B., Ngouajio, M., and Cregg, B. N. (2012). Evaluation Of Nutrient Management and Mulching Strategies for Vegetable Production on an Extensive Green Roof. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 40(4), 297-318.
- Whitting, h. C. (2011). *An evaluation of the perceived organizational culture and innovative climate of a department of defense community of organizations*. Retrieved from <http://www.proquest.com/search/?searchKeyword=875885915&selectFilter-search=>
- Wiersma, W. (1995). *Research methods in education: An introduction*. Boston: Allyn and Bacon.
- Williams, C. (2008). *Effective Management: a Multimedia Approach*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Woodall, A. (2003). *Conceptualising 'Value For The Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*. Retrieved from www.amsreview.org/articles/
- Yamane, T. (1987). *Statistics : An Introductory Analysis*. 3d ed. New York: Harper and Row Publication.
- Yates, J., O' Dell (2005). *Women in Leadership Positions in Tennessee Public Schools: A Qualitative Study of Female Directors of Schools*. Retrieved from <http://proquest.umi.com>.
- Ziegler, M. F. (1995). *The Learning Organization: A wakening (Small Businesses, Organizational Change)*. Retrieved from <http://www.regent.edu/acad/global/publications/ dissertations/years2000.shtml>



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.มาลี ไชยเสนา	วุฒิการศึกษา ปร.ด. (พัฒนศาสตร์) ตำแหน่งประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านโครงสร้าง
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร	วุฒิการศึกษา ปร.ด. (ยุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค) อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านโครงสร้าง
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ	วุฒิการศึกษา ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์) อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านโครงสร้าง
4. รองศาสตราจารย์ นพดล จันทร์เพ็ญ	วุฒิการศึกษา วุฒิการศึกษา ศศ.ม. (การสอน ภาษาไทย) อาจารย์ประจำหลักสูตรภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผู้เชี่ยวชาญภาษา
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงหะเลิศ	วุฒิการศึกษา ปร.ด. (ประชากรศึกษา) อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาภูมิภาค ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติและประเมินผล

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันโมเดลกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิยื่นยันโมเดล

1. รองศาสตราจารย์สมชาย วงษ์เกษม	อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยวัฒน์ บุญทริก	อดี้อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจलय ภูมิพันธ์	อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประกาศิต อานภาพแสนยากร	อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
5. รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
6. รองศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประชุม ผงผ่าน	อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
8. รองศาสตราจารย์ ดร.สมมาตร ผลเกิด	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
9. รองศาสตราจารย์ ดร.จำลอง วงษ์ประเสริฐ	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
10. อาจารย์สุเชาว์ มีหนองหว้า	คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดา บุญยี่ด	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี สารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
12. อาจารย์ ดร.กิติรัตน์ สีหพันธ์	ผู้อำนวยการศูนย์ศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
13. อาจารย์ ดร. สุนัน สีพาย	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
14. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ เอกะกุล	อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาเอกวิจัยและ ประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
15. รองศาสตราจารย์ ดร.จิณณวัตร ปะโกทัง	อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาโทการ บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

16. รองศาสตราจารย์ ดร.กชกร ธิปัตดี	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เสริฐ เจียนนอก	คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รักษาดิ ท่าโพธิ์	ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
19. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัยรดา พรเจริญ	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากร มนุษย์ คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
20. รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยนันท์ โชควินิช	รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
21. รองศาสตราจารย์ ดร.พจน์ ไชยเสนา	อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
22. พันโท ดร.ศิริพน โพธิอาภา	ประธานสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
23. อาจารย์ ดร.ชัยศ คำมี	คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
24. อาจารย์ ดร. ประมุข ศรีชัยวงษ์	อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
25. รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงฤทธิ วิบูลกิจธนากร	คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
26. รองศาสตราจารย์ ดร.อัญญา ภาณุรัตน์	รักษาราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
27. อาจารย์ ดร. เทิดศักดิ์ สุพันธ์	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
28. รองศาสตราจารย์ประยงค์ ฐิติชนานนท์	คณบดีคณะวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ภาคผนวก ค

หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๓๘/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.มาลี ไชยเสนา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
 ตรวจสอบการวัดและการประเมิน
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
 ตรวจสอบอื่น ๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ๗๓๑
ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๔๑/๒๕๕๕ วันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใครขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบการวัดและการประเมิน
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ตรวจสอบอื่น ๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ๗๓๑
ที่ ร.ร.ปศ.ว ๐๐๔๑/๒๕๕๕ วันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ

ด้วย นายวัฒน์ชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ
- ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
 - ตรวจสอบการวัดและการประเมิน
 - ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
 - ตรวจสอบอื่น ๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุภาพร บุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ๗๓๑
ที่ รศ.รปศ ว ๐๐๔๑/๒๕๕๕ วันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบการวัดและการประเมิน
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ตรวจสอบอื่น ๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุทธ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๘/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์นพดล จันทร์เพ็ญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายวิวัฒน์ชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาโท ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบการวัดและการประเมิน
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- ตรวจสอบอื่น ๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๑๔๒/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความ
เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต
ให้ผู้วิจัยขอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย คือ จำนวนบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้
โดยส่งผ่าน Email : watwatna19@gmail.com ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๑๔๒/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยขอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย คือ จำนวนบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ โดยส่งผ่าน Email : watwatna19@gmail.com ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๑๔๒/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความ
เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต
ให้ผู้วิจัยขอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย คือ จำนวนบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้
โดยส่งผ่าน Email : watwatna19@gmail.com ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุภาพร บุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๑๔๒/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยขอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย คือ จำนวนบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้อย่างดี โดยส่งผ่าน Email : watwatna19@gmail.com ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๑๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๑๔๒/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความ
เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต
ให้ผู้วิจัยขอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย คือ จำนวนบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้
โดยส่งผ่าน Email : watwatna19@gmail.com ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๑๔๒/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความ
เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต
ให้ผู้วิจัยขอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย คือ จำนวนบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ต่อไป RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้
โดยส่งผ่าน Email : watwatna19@gmail.com ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๑๔๒/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๙๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความ
เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต
ให้ผู้วิจัยขอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย คือ จำนวนบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้
โดยส่งผ่าน Email : watwatna19@gmail.com ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๑๔๒/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยขอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย คือ จำนวนบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ โดยส่งผ่าน Email : watwatna19@gmail.com ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๑๔๒/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความ
เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต
ให้ผู้วิจัยขอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย คือ จำนวนบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้
โดยส่งผ่าน Email : watwatna19@gmail.com ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๑๔๒/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยขอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย คือ จำนวนบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ โดยส่งผ่าน Email : watwatna19@gmail.com ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๑๔๒/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความ
เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต
ให้ผู้วิจัยขอข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย คือ จำนวนบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะอนุเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้
โดยส่งผ่าน Email : watwatna19@gmail.com ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๘๐/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๖ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ด้วย นายวัฒน์ชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความ
เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาต
ให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๕/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๘/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ด้วย นายวัฒนชัย สิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาโท ๕๗๘๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๕/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

ด้วย นายวัฒน์ชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๕ ๕๗๘๒๖๒๐๘๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๕/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาโท ๕๗๘๒๖๒๐๘๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๘/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ด้วย นายวิวัฒน์ชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๘๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๘/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ด้วย นายวัฒนชัย สิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๘๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๕/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาโท ปีที่ ๕๘๘๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๐๗๕/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยัน โมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พจน์ ไชยเสนา

ด้วย นายวัฒนชัย สิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูล ไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยuthaporn ยuthaporn)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยื่นขั้ นโมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กชกร ธิปัตติ

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นขั้ นโมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยื่นยัน โมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์สมชาย วงษ์เกษม

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๕ ปีที่ ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๙ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยื่นยื่น โมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉัตร ปะโคหัง

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยื่น โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุภาพร บุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยัน โมเดล

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสรีฐ เขียนนอก

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๕๙๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๑๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยัน โมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ เอกะกุล

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยัน โมเดล

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รักษาดิ ทาโพธิ์

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาหลักสูตร ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยันโมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงฤทธิ์ วิบูลกิจธนากร

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสส่วนตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูล ไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยื่นยัน โมเดล

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประชุม ผงผ่าน

ด้วย นายวิวัฒน์ชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๕๑๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๑๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยื่นยื่น โมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชนินทร์ วะสินนท์

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยื่น โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยัน โมเดล

เรียน พันโท ดร.ศิริพนม โพธิอาภา

ด้วย นายวัฒน์ชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๕ สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ยืนยัน โมเดล

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประกาศิต อานุภาพแสนยากร

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอกความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๓๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยันโมเดล

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลย ภูมิพันธ์

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๕๕๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยื่นยันโมเดล

เรียน อาจารย์ ดร.สุนัน สีพาย

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุภาพร บุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยัน โมเดล

เรียน อาจารย์ ดร.เทิดศักดิ์ สุพันธ์

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๙ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ที่ยื่นยื่น โมเดล

เรียน อาจารย์ ดร.ประมุข ศรีชัยวงษ์

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยื่น โมเดล เพื่อนำข้อมูล ไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยัน โมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมมาตร ผลเกิด

ด้วย นายวัฒน์ชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๕๙๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยื่นยื่น โมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ภาณุรัตน์

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยื่น โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตอนุเคราะห์ยื่นยัน โมเดล

เรียน อาจารย์ ดร.ชัยศ คำมี

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยัน โหมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โหมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยื่นยัน โมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยนิจฐ โขติวนิช

ด้วย นายวัฒน์ชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยัน โมเดล

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัยรดา พรเจริญ

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ ร.ร.ป.ศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยื่นยัน โมเดล

เรียน อาจารย์ ดร.กิติรัตน์ สีหพันธ์

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูล ไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๑๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๑๒-๒๑๑๙ ต่อ ๗๑๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยันโมเดล

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัชววัฒน์ บุญทริก

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูล ไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ยื่นยัน โมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จำลอง วงษ์ประเสริฐ

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูล ไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยืนยันโมเดล

เรียน รองศาสตราจารย์ประยงค์ จูดิธนานนท์

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ยื่นยัน โมเดล

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดา บุญยี่ด

ด้วย นายวัฒน์ชัย สิริญาณ นักศึกษารหัสประจำตัว ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยื่นยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุทธาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศ.รปศ. ว ๐๓๑๖/๒๕๕๕

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ที่ยืนยันโมเดล

เรียน อาจารย์สุเชาว์ มีหนองหว้า

ด้วย นายวัฒนชัย ศิริญาณ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๕๗๕๒๖๒๐๕๐๑๒๓ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านยืนยัน โมเดล เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุภาพร บุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบสอบถามประเมินผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่องรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการทำการวิจัยแบบสอบถามชุดนี้ต้องการใช้ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำการวิจัยเท่านั้น โดยไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใดและข้อมูลทั้งหมดของผู้ตอบแบบสอบถามจะปกปิดเป็นความลับตั้งนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ตามความเป็นจริงและตรงตามรู้สึกนึกคิดของของท่านมากที่สุด โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรม

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรม

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ในครั้งนี้

วัฒน์ชัย ศิริญาณ

นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง ที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุปี

3. การศึกษา

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ.....

4. ตำแหน่ง.....

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

ข้อความในประเด็นดังต่อไปนี้ไม่มีผิดหรือถูกแต่อย่างใด แต่เป็นการสอบถามเกี่ยวกับ
ความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับท่านหรือมหาวิทยาลัยของท่าน และโปรดจงทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน
ช่องระดับความเห็น ตามเกณฑ์ ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุด
มาก	หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมาก
ปานกลาง	หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงบ้าง
น้อย	หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย					
1. มหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ที่เป็นข้อความแสดงถึงความ ปรารถนาในการสร้างนวัตกรรม					
2. มหาวิทยาลัยกำหนดให้นวัตกรรมเป็นขีด ความสามารถหลักขององค์การ (Organization Core Competency)					
3. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การ สร้างนวัตกรรมขององค์การ					
4. มหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ บุคคลในองค์การและผู้รับบริการ					
5. มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ เป้าหมายด้านนวัตกรรมไปสู่ระดับต่างๆ ขององค์การ					
6. มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ เป้าหมายด้านนวัตกรรมให้พนักงานทุกคนรับรู้และ เข้าใจอย่างชัดเจน					
โครงสร้างขององค์การ					
7. มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat)					
8. มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้า กับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย					
9. มหาวิทยาลัยมีการบริหารแบบกระจายอำนาจที่ทำให้ พนักงานมีอำนาจตัดสินใจในการทำงาน					
10. มหาวิทยาลัยมีกฎระเบียบที่ส่งเสริมการทำงานด้าน นวัตกรรม					
11. มหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านนวัตกรรม					

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12. มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานหรือฝ่ายงานที่ทำหน้าที่ในการวิจัยและพัฒนา (R&D)					
13. มหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม					
วัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร					
14. มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่มีผลในการผลักดันให้องค์การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม					
15. มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วมของพนักงานทุกคน					
16. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้พนักงานรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร					
17. มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างทางความคิด					
18. มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดกล้าเสี่ยงและยอมรับความผิดพลาดหรือล้มเหลวจากการทำงาน โดยไม่มีการลงโทษ					
19. มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
20. มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเชื่อมั่นไว้ใจกัน (Trust)					
21. มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
22. มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนที่เอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม					

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ผู้นำองค์กร 23. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในการ ทำงานด้านนวัตกรรม					
24. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความสามารถในการ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์การทำงานด้าน นวัตกรรม					
25. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีรูปแบบการบริหาร แบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้พนักงานทำงานด้าน นวัตกรรม					
26. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีการมอบอำนาจให้แก่ พนักงานในการปฏิบัติงานบริหารในองค์กรของท่านมี การมอบอำนาจให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงาน					
27. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมุ่งมั่นสร้าง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม					
28. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความรู้และ ความสามารถใน การบริหารจัดการนวัตกรรม					
29. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความสามารถในการ บริหารพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม					
30. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความสามารถในการ สื่อสารเพื่อสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรม					
31. ผู้บริหารในองค์กรของท่านมีความอดทนรอคอย ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม					
32. ผู้บริหารในองค์กรของท่านกล้าเสี่ยงและยอมรับกับ ความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นในการ ทำงาน					

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
33. ผู้บริหารในองค์การของท่านสอนงานและให้ คำแนะนำในการทำงานด้านนวัตกรรมแก่พนักงาน					
34. ผู้บริหารในองค์การของท่านให้ข้อมูลย้อนกลับที่ สร้างสรรค์แก่พนักงาน					
บุคลากร					
35. พนักงานในองค์การของท่านมีทักษะด้านความคิด สร้างสรรค์หรือนวัตกรรม					
36. พนักงานในองค์การของท่านมีความรู้ ความ เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการทำงาน					
37. พนักงานในองค์การของท่านมีความสนใจใฝ่รู้ (Curious)					
38. พนักงานในองค์การของท่านมีความสามารถในการ คิดเชิงสะท้อนกลับ (Reflect Thinking)					
39. พนักงานในองค์การของท่านมีความสามารถในการ คิดวิเคราะห์					
40. พนักงานในองค์การของท่านกล้าคิดกล้าเสี่ยง					
41. พนักงานในองค์การของท่านเป็นคนเปิดกว้างและ ยอมรับความแตกต่างทางความคิด					
42. พนักงานในองค์การของท่านมีความสามารถในการ สร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง					
43. พนักงานในองค์การของท่านมีทักษะในการทำงาน เป็นทีม					
44. พนักงานในองค์การของท่านมีภาวะความเป็น ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)					

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ทรัพยากร					
45. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนและจัดตั้งงบประมาณที่ส่งเสริมการทำงานด้านนวัตกรรม					
46. มหาวิทยาลัยใช้เวลาแก่พนักงานในการทำงานด้านนวัตกรรมและกิจกรรมพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ					
47. มหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยที่สนับสนุนการทำงานด้านนวัตกรรม					
48. มหาวิทยาลัยมีพื้นที่ที่สนับสนุนกิจกรรมหรือการทำงานด้านนวัตกรรมเช่น มีห้องประชุมอย่างไม่เป็นทางการ (Meeting Room) มีมุมสงบสำหรับการนั่งทบทวนความคิด มีพื้นที่สำหรับใช้ติดต่อสื่อสาร มีพื้นที่สำหรับการพักผ่อนและเล่นเกม					
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์					
49. มหาวิทยาลัยมีการสรรหา และคัดเลือกพนักงานที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรม					
50. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำให้ได้เรียนรู้วิธีการกระบวนการทางด้านนวัตกรรม					
51. มหาวิทยาลัยมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้แก่พนักงาน					
52. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ไปศึกษานอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ					
53. มหาวิทยาลัยมีสายอาชีพด้านนวัตกรรมเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเลือกตามความสามารถและความสนใจของตนเอง					
54. มหาวิทยาลัยมีการหมุนเวียนตำแหน่งงานของพนักงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน					

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
55. มหาวิทยาลัยกำหนดเรื่องนวัตกรรมเข้าเป็นส่วน หนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
56. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมใน การกำหนดเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
57. มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ สอดคล้องกับการจ่ายผลตอบแทนด้านนวัตกรรม					
58. มหาวิทยาลัยมีการรักษาและลดอัตราการลาออกของ พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม					
การให้รางวัลและการยอมรับ					
59. มหาวิทยาลัยมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความพยายาม หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานด้านนวัตกรรม					
60. มหาวิทยาลัยมีการให้รางวัลที่สอดคล้องกับ เป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร					
61. มหาวิทยาลัยมีการตั้งเป้าหมายและหลักเกณฑ์การ ตัดสินในการให้รางวัลอย่างชัดเจนและยุติธรรม					
62. มหาวิทยาลัยมีรูปแบบของการให้รางวัลที่ หลากหลายทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน					
63. มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการให้รางวัล ที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่นการให้การยอมรับนับถือ มอบหมาย งานที่มีความท้าทายในงาน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ในการทำงาน การให้เวลาในการทดลองเรื่องที่น่าสนใจ การให้อำนาจและอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นต้น					
การสื่อสาร					
64. มหาวิทยาลัยมีนโยบายการสื่อสารที่เปิดกว้าง (Open Communication)					
65. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการสื่อสารแบบข้ามสายงาน					

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
(Cross Functional Communication) เช่น การสื่อสารฝ่าย งานหรือข้ามทีมงาน ในองค์การเดียวกัน					
66. มหาวิทยาลัยมีรูปแบบและช่องทางการสื่อสารที่ หลากหลาย ซึ่งพนักงานสามารถเข้าถึงได้					
67. มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการสื่อสารระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรับทราบปัญหา และข้อมูลในการทำงาน					
68. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะ หน่วยงาน และองค์การอื่นๆ					
การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร					
69. มหาวิทยาลัยมีการระบุและดึงเอาความรู้หรือ ประสบการณ์การทำงานของผู้เชี่ยวชาญและพนักงานที่ เก่ง (Talent) ออกมาเป็นความรู้ที่สามารถจัดเก็บและ เผยแพร่ได้ง่าย (Explicit Knowledge)					
70. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้พนักงานแลกเปลี่ยน ความรู้และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันทั้งแบบเป็น ทางการและไม่เป็นทางการ					
71. มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมความรู้และข้อมูล ข่าวสารด้านนวัตกรรมจากทั้งภายในและภายนอก องค์การ					
การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร					
72. มหาวิทยาลัยมีช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้และ ข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมในองค์การที่พนักงานทุก คนสามารถเข้าถึง ได้ง่าย					
73. มหาวิทยาลัยมีเว็บไซต์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือ อินทราเน็ตขององค์การ เพื่อเป็นพื้นที่ให้พนักงานได้ พบปะแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน					

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การประเมินและการลำเลียงความคิด					
74. มหาวิทยาลัยมีการค้นหาความคิดใหม่ๆ (New Idea) ของพนักงานและผลักดันหรือลำเลียงความคิดนั้นเข้าสู่กระบวนการนวัตกรรม					
75. มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินความคิดเพื่อคัดเลือกความคิดที่มีศักยภาพไปสู่กระบวนการพัฒนาให้เป็นนวัตกรรม					
76. มหาวิทยาลัยมีโครงการรับข้อเสนอแนะของพนักงานต่อองค์การ (Suggestion Program)					
77. มหาวิทยาลัยมีช่องทางการแสดงความคิดที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่ายเช่น เว็บไซต์บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ต					
78. มหาวิทยาลัยมีระบบการจัดเก็บความคิดที่เก็บรวบรวมความคิดของพนักงานอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการนำความคิดเหล่านั้นกลับมาใช้ในสร้างนวัตกรรม					
การสร้างเครือข่าย					
79. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตร (Alliance) และเครือข่าย (Network) ในการสร้างนวัตกรรม					
80. มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนความรู้ เงินทุน หรือเครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัย และทรัพยากรต่างๆ จากพันธมิตร (Alliance) ด้านนวัตกรรม					
81. มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายภายนอกองค์การเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้และเทคนิควิธีการสร้างนวัตกรรม เช่น ร่วมงาน ที่ปรึกษา นักวิทยาศาสตร์ และสถาบันการศึกษา					

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
82. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคคลหรือองค์การภายนอกองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับองค์การ เช่น ผู้ร่วมงาน ที่ปรึกษา นักวิทยาศาสตร์ และสถาบันการศึกษา					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรม

คำชี้แจง

ข้อความในประเด็นดังต่อไปนี้ไม่มีผิดหรือถูกแต่อย่างใด แต่เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความเป็นจริงของท่านว่าเป็น อย่างไร โปรดจงทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเห็น ตามเกณฑ์ ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุด
มาก	หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมาก
ปานกลาง	หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงบ้าง
น้อย	หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อยที่สุด

องค์การแห่งนวัตกรรม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. องค์การของท่านมีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในด้านการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ					
2. องค์การของท่านพยายามทำความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้น					
3. องค์การของท่านมีกระบวนการ ระบบ หรือขั้นตอนการทำงานที่อย่างชัดเจน					
4. องค์การของท่านมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้รวดเร็ว					

องค์การแห่งนวัตกรรม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. องค์การของท่านมีงบประมาณในการสนับสนุนในเรื่องการสร้างนวัตกรรมหรือสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม					
6. องค์การของท่านมีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง					
7. องค์การของท่านค้นหา วิธีการ หรือแนวทางและการวางแผนการปรับเปลี่ยนองค์การแห่งนวัตกรรมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป					
8. องค์การของท่านสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
9. องค์การของท่านได้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนนั้นจริง					
10. องค์การของท่านเน้นย้ำและสร้างความชัดเจนโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา					
11. ผู้บริหารของท่านเปรียบเทียบให้เห็นว่าองค์การที่ได้รับการฝึกอบรมในด้านองค์การแห่งนวัตกรรมจะมีความแตกต่างจากองค์การที่ไม่มีการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างได้เด่นชัด					
12. ผู้บริหารของท่านสร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่กำลังจะดำเนินการ อีกทั้งเตรียมแผนการให้กับองค์การสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมี					

องค์การแห่งนวัตกรรม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ประสิทธิภาพ					
13. ผู้บริหารองค์การของท่านเป็นผู้นำในองค์การ ผลักดันวิสัยทัศน์ ปลุกขวัญกำลังใจ สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินการ อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นบุคคลสำคัญ ในการขับเคลื่อนให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การแห่งนวัตกรรม					
14. องค์การของท่านมีความโอบอ้อมอารี ความปรารถนาดี ความเมตตากรุณา ทั้งความคิด คำพูดและการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
15. องค์การของท่านได้นำเทคโนโลยีในเรื่องนวัตกรรมมาใช้ในทุกส่วนงาน					
16. องค์การของท่านมีสำนักงานเป็นสัดส่วนในการรับผิดชอบดูแลในเรื่องขององค์การนวัตกรรมและมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญด้าน					
17. องค์การของท่านมีการสร้างเครือข่ายเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมภาคนอกองค์การทั้ง องค์การภาครัฐและภาคเอกชน					
18. องค์การของท่านมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการสร้างองค์การนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง					
19. บุคลากรองค์การของท่านมีความรู้ความเข้าใจในเรื่ององค์การแห่งนวัตกรรม อย่างชัดเจน					
20. องค์การของท่านได้ให้ความสำคัญในเรื่อง องค์การแห่งนวัตกรรมหรือองค์การแห่งการเปลี่ยน					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

โปรดแจ้งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

.....

.....

.....

.....

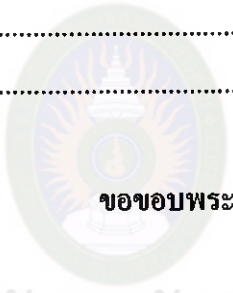
.....

.....

.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

**แบบสอบถามเพื่อการประเมินและยืนยันการส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ประกอบการวิจัย เรื่อง รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิต่อกลยุทธ์รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์และเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารองค์การและประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Experts Verity) กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในตำแหน่งหน้าที่แต่ประการใด

ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะเก็บรักษาไว้เป็นความลับและนำไปใช้เฉพาะงานวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ผลที่ได้รับการวิจัยครั้งนี้จะมีส่วนช่วยทำให้ได้ข้อมูลประกอบในการพิจารณาองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียง ให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมมากขึ้น

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายวัฒนชัย ศิริญาณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบึงกาฬ
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



แบบสอบถามประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

ชื่อผู้วิจัย นายวัฒนชัย ทิริญาณ

คณะกรรมการควบคุมสอบ

วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) ผศ.ดร.วิทยา เจริญศิริ อาจารย์ที่

ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ผศ.ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ปีการศึกษา 2559

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHARAKHAM UNIVERSITY

ชื่อเรื่อง

รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

The Model Contributing to an Organizational Innovation of Rajabhat

Universities in Northeast Thailand

เอกสารประกอบการพิจารณาประเมินกลยุทธ์การส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย
 ประกอบการวิจัย เรื่อง รูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย
 ราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมมุติฐานการวิจัย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ วิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ ผู้นำองค์การ บุคลากร ทรัพยากร การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การสร้างเครือข่าย การจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสาร วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ การประเมินและการลำเลียงความคิด และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

1. ผลการศึกษาขององค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

องค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีขององค์กรนวัตกรรม โดยอาศัยกรอบแนวคิดพื้นฐานขององค์การแห่งนวัตกรรม ตามแนวคิดของ ตัวแบบการพัฒนางานองค์กร 7Ss Model ของ Mckinsey จากนั้นผู้วิจัยพิจารณาไปยังองค์การแห่งนวัตกรรมที่จะส่งผลกระทบต่อส่งเสริมการบริหารองค์การของมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระจำนวน 12 ตัว

ได้แก่ วิทยาลัยนฤมิตรและเป้าหมาย มี 6 ตัวชี้วัด โครงสร้างองค์การ 12 ตัวชี้วัด ผู้นำองค์การ 12 ตัวชี้วัด บุคลากร 10 ตัวชี้วัด ทรัพยากร 4 ตัวชี้วัด การให้รางวัลและการยอมรับ 5 ตัวชี้วัด การสื่อสาร 5 ตัวชี้วัด การสร้างเครือข่าย 4 ตัวชี้วัด การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร 5 ตัวชี้วัด วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ 7 ตัวชี้วัด การประเมินและการลำเลียงความคิด 5 ตัวชี้วัด การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 10 ตัวชี้วัด และตัวแปรตามองค์การแห่งนวัตกรรม 1 ตัวแปรคือ องค์การแห่งนวัตกรรม 20 ตัวชี้วัด

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์แสดงระดับองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า องค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.46$) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การของท่านมีกระบวนการ ระบบ หรือขั้นตอนการทำงานที่อย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.73$) รองลงมา คือ องค์การของท่านมีการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในด้านการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.70$) องค์การของท่านได้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนนั้นจริง ($\bar{X}=3.57$) องค์การของท่านสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=3.55$) ผู้บริหารของท่านเปรียบเทียบให้เห็นว่าองค์การที่ได้รับการฝึกอบรมในด้านองค์การแห่งนวัตกรรมจะมีความแตกต่างจากองค์การที่ไม่มีการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างได้เด่นชัด ($\bar{X}=3.53$) องค์การของท่านเน้นย้ำและสร้างความชัดเจน โดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ($\bar{X}=3.49$) องค์การของท่านได้นำเทคโนโลยีในเรื่องนวัตกรรมมาใช้ในทุกส่วนงาน และผู้บริหารองค์การของท่านเป็นผู้นำในองค์การ ผลักดันวิสัยทัศน์ ปลุกขวัญกำลังใจ สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การแห่งนวัตกรรม ($\bar{X}=3.47$) องค์การของท่านได้ให้ความสำคัญในเรื่ององค์การแห่งนวัตกรรมหรือองค์การแห่งการเปลี่ยน ($\bar{X}=3.46$) องค์การของท่านมีความโอบอ้อมอารี ความปรารถนาดี ความเมตตากรุณา ทั้งความคิด คำพูดและการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์การของท่านค้นหา วิธีการ หรือแนวทางและการวางแผนการปรับเปลี่ยนองค์การแห่งนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{X}=3.45$) องค์การของท่านมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการสร้างองค์การนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.44$) องค์การของท่านพยายามทำความเข้าใจในระบบหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้น และองค์การของท่านมีการประยุกต์ใช้

เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้รวดเร็ว ($\bar{X}=3.42$) บุคลากร องค์กรของท่านมีความรู้ความเข้าใจในเรื่ององค์กรแห่งนวัตกรรม อย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.41$) องค์กรของท่านมีสำนักงานเป็นสัดส่วนในการรับผิดชอบดูแลในเรื่องขององค์กรนวัตกรรมและมี บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญด้าน ($\bar{X}=3.40$) องค์กรของท่านมีงบประมาณ ในการสนับสนุนในเรื่องการสร้างนวัตกรรมหรือสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรของท่านมีการ ส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหาร ของท่านสร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมที่กำลังจะดำเนินการ อีกทั้งเตรียมแผนการให้กับองค์กรสามารถรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=3.38$) และองค์กรของท่านมีการสร้างเครือข่าย เกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมภาคนอกองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ($\bar{X}=3.22$) ตามลำดับ

การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F-test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 12 ตัว ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย โครงสร้าง ขององค์กร วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร ผู้นำองค์กร บุคลากร ทรัพยากร การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การประเมินและการลำเลียงความคิด และการสร้างเครือข่าย มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม (องค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ) ($F = 117.225$; $p\text{-value} = 0.001$)

ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของค่าคงที่และสัมประสิทธิ์แต่ละตัว กับตัวแปรตามในสมการ พบว่า ตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่ง นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวม ($p \leq 0.000$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เป็น 0.780 และสามารถร่วมกันพยากรณ์องค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 65.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.21283

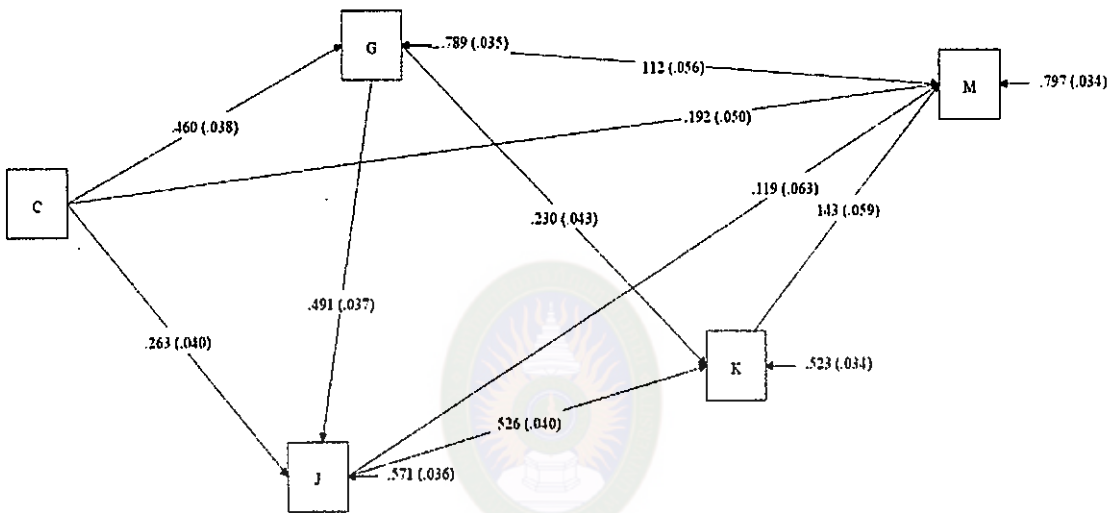
สมการพยากรณ์องค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปคะแนนดิบ เป็นดังนี้

$$Y = 2.044 + (.196) (\text{วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร}) + .117 (\text{การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์}) + .120 (\text{การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร}) + .138 (\text{การประเมินและการลำเลียง ความคิด})$$

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำตัวแปรพยากรณ์องค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการ

ความรู้และข้อมูลข่าวสาร และการประเมินและการลำเลียงความคิด เพื่อเข้าสมการ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ (SEM)

แผนภาพ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบสมการโครงสร้างองค์การแห่ง นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



Chi-Square = 5.625 df = 3, $\chi^2/df = 1.875$, CFI = 0.986, TLI = 0.956, SRMR = 0.023, RMSEA = 0.036

ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจาก ค่า ไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2/df = 1.875$) นอกจากนี้ค่า CFI ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index) เท่ากับ 0.986 ค่า TLI=0.911ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.956 ทุกค่าและเมื่อพิจารณาค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน(SRMR) เท่ากับ SRMR = 0.023 สอดคล้องดี และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ RMSEA = 0.036 สอดคล้องดีมาก

3. ผลการวิเคราะห์จากฐานการวิจัยสู่การส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนา โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ได้ดังนี้

กลยุทธ์วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ

1	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้
2	พัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม
3	สร้างพลังคิดบวกในการสร้างสรรค์ให้กับบุคลากร
4	สร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ
5	สร้างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ สร้างภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และค่านิยม
6	สร้างปรัชญาและยึดมั่นรักษาประเพณี และวัฒนธรรมที่ดีงาม
7	ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
8	สร้างบรรยากาศที่ท้าทายและเชื่อมั่นในการกระทำและสร้างบรรยากาศที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ และยอมรับความคิดของคนอื่น
9	บุคลากรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนในการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม
10	มีความคาดหวังและยอมรับความขัดแย้งและแก้ไขด้วยสันติวิธี

กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

1	สร้างทัศนคติเชิงบวกเพื่อกระตุ้นการแข่งขัน
2	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาความคิดค้นนวัตกรรมใหม่
3	ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน
4	มีการสร้างระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร
5	จัดอบรมให้ความรู้และประสบการณ์ในแต่ละด้านให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง
6	สร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันแบบกัลยาณมิตร
7	สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร
8	สร้างศรัทธา สร้างความเชื่อมั่นและสร้างความภาคภูมิใจในองค์กร
9	ดูแลสวัสดิการและใส่ใจคุณภาพชีวิตให้มีหลักประกันที่มั่นคง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กลยุทธ์การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

1	มีการสร้างเว็บไซต์ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
2	มีพื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารของบุคลากรในองค์กร
3	มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี
4	สามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับให้กับหน่วยงานในส่วนต่างๆ
5	บุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม
6	มีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งนวัตกรรม ที่หลากหลาย เช่น ทางวิทยุ ทางสื่อโทรทัศน์ ทางเว็บไซต์ของมหาลัย
7	มีการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม
8	มีการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารที่ส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
9	ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ทักษะในด้านองค์การแห่งนวัตกรรมและสนับสนุนงบประมาณ
10	มีช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ
11	มีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์การประเมินและการลำเลียงความคิด

1	มีการคณะกรรมการในการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน
2	ตั้งคณะกรรมการ ที่มาจากฝ่ายต่างๆ ในหน่วยงานหรือมีบุคคลภายนอกร่วมด้วย
3	มีกระบวนการเก็บรวบรวมความคิด (Idea-Gathering Process) มีระบบจับเก็บความคิด (Capturing Idea)
4	มีระบบการลำเลียงความคิด เพื่อค้นหา ประเมิน และสนับสนุนความคิดที่มีศักยภาพให้พัฒนาให้เป็นองค์การนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5	มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกและประเมินความคิดที่มีความชัดเจนและยุติธรรม
6	มีโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะรวมทั้งมีฐานข้อมูลและเว็บไซต์สำหรับการจัดเก็บและแสดงข้อมูลเกี่ยวกับความคิด
7	มีการให้รางวัลบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริงด้วย
8	มีการให้ความอิสระในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์กร
9	มีการให้เกียรติโดยไม่มีอคติและให้ความเคารพในการตัดสินใจของคนหมู่มาก
10	เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล ตลอดจนเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนา

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการประเมินและยืนยันการส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงบ้าง
น้อย	หมายถึง	ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อที่	การส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ						
1	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีการสร้าง วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้					
2	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องพัฒนาทักษะ บุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์การแห่ง นวัตกรรม					
3	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องสร้างพลังคิดบวก ในการสร้างสรรค์ให้กับบุคลากร					
4	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องสร้างจิตสำนึกให้กับ บุคลากรตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การและรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมของ องค์การ					
5	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องสร้างวัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์ สร้างภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และ ค่านิยม					

ข้อที่	การส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ						
6	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องสร้างปรัชญาและยึด มั่นรักษาประเพณี และวัฒนธรรมที่ดั้งเดิม					
7	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องมีผู้นำที่มีความ มุ่งมั่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
8	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องสร้างบรรยากาศที่ ท้าทายและเชื่อมั่นในการกระทำและสร้าง บรรยากาศที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ และยอมรับ ความคิดของคนอื่น					
9	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วม ร่วมในการสนับสนุนในการสร้างองค์การแห่ง นวัตกรรมการ					
10	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องมีความคาดหวังและ ยอมรับความขัดแย้งและแก้ไขด้วยสันติวิธี					
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์						
11	องค์การแห่งนวัตกรรมการบุคลากรต้องสร้าง ทัศนคติเชิงบวกเพื่อกระตุ้นการแข่งขัน					
12	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องส่งเสริมการทำงาน เป็นเป็นทีม และพัฒนาความคิดค้นนวัตกรรมใหม่					
13	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องส่งเสริม ความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน					
14	องค์การแห่งนวัตกรรมการผู้นำในองค์การต้องมี การสร้างระบบการจัดการความรู้ภายในองค์การ					
15	องค์การแห่งนวัตกรรมการผู้นำต้องจัดอบรมให้ ความรู้ทักษะและประสบการณ์ในแต่ละด้าน ให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง					

ข้อที่	การส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์						
16	องค์การแห่งนวัตกรรมบุคลากรในองค์การต้อง สร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันแบบ กัลยาณมิตร					
17	องค์การแห่งนวัตกรรมผู้นำในองค์การต้อง สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร					
18	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องสร้างศรัทธา สร้าง ความเชื่อมั่นและสร้างความภาคภูมิใจใน องค์การ					
19	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องดูแลสวัสดิการและ ใส่ใจคุณภาพชีวิตให้มีหลักประกันที่มั่นคง					
กลยุทธ์การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร						
20	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีการสร้างเว็บไซต์ ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต					
21	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีพื้นที่สำหรับการ แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้และ ข้อมูลข่าวสารของบุคลากรในองค์การ					
22	องค์การแห่งนวัตกรรมบุคลากรในองค์การต้อง มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี					
23	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องสามารถเผยแพร่ และแบ่งปันข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับให้กับหน่วยงานในส่วนต่างๆ					

ข้อที่	การส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร						
24	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องให้บุคลากรทุกคน ได้รับทราบถึงข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต่อ การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมการ					
25	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องมีช่องทางการเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่ง นวัตกรรมการ ที่หลากหลาย เช่น ทางวิทยุ ทางสื่อ โทรทัศน์ ทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
26	องค์การแห่งนวัตกรรมการผู้บริหารองค์การต้องมี การกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการสร้างองค์การ แห่งนวัตกรรมการ					
27	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องมีการจัดการความรู้ และข้อมูลข่าวสารที่ส่งเสริมองค์การแห่ง นวัตกรรมการอย่างต่อเนื่อง					
28	องค์การแห่งนวัตกรรมการผู้นำองค์การต้อง ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ทักษะและ สนับสนุนในด้านงบประมาณ					
29	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องมีช่องทางการ แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้และทักษะของ บุคลากรทั่วทั้งองค์การ					
30	องค์การแห่งนวัตกรรมการต้องมีกิจกรรมการ จัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	การส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การประเมินและการลำเลียงความคิด						
31	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีการคณะกรรมการในการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน					
32	องค์การแห่งนวัตกรรมผู้บริหารองค์การต้องตั้งคณะกรรมการ ที่มาจากฝ่ายต่างๆ ในหน่วยงาน หรือมีบุคคลภายนอกร่วมด้วย					
33	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีระบบการลำเลียงความคิด เพื่อค้นหา ประเมิน และสนับสนุนความคิดที่มีศักยภาพให้พัฒนาให้เป็นองค์การนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
34	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกและประเมินความคิดที่มีความชัดเจนและยุติธรรม					
35	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะรวมทั้งมีฐานข้อมูลและเว็บไซต์สำหรับการจัดเก็บและแสดงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิด					
36	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีกระบวนการเก็บรวบรวมความคิด (Idea-Gathering Process) มีระบบจัดเก็บความคิด (Capturing Idea)					
37	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีการให้รางวัลบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริงด้วย					
38	องค์การแห่งนวัตกรรมผู้บริหารองค์การต้องให้ความอิสระในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์การ					

ข้อที่	การส่งเสริมองค์การแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องมีการให้เกียรติโดยไม่มีอคติและให้ความเคารพในการตัดสินใจของคนหมู่มาก					
การประเมินและการลำเอียงความคิด						
40	องค์การแห่งนวัตกรรมต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล ตลอดจนเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนา					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ

.....

(.....)

ภาคผนวก จ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ จ.1

ค่าความสอดคล้อง (Item Objective Congruence : IOC)

แบบสอบถาม ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 3	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	-1	4	.80	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	1	0	1	1	0	5	.60	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	1	1	1	-1	1	5	.80	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
21	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
22	0	1	1	1	0	3	.60	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 3	คนที่ 5			
26	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
31	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
32	1	1	1	-1	1	4	.80	ใช้ได้
33	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
34	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
35	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
36	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
37	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
38	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
39	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
40	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
41	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
42	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
43	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
44	1	-1	1	1	1	4	.80	ใช้ได้
45	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
46	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
47	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
48	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
49	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
50	0	1	1	1	0	5	.60	ใช้ได้
51	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
52	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 3	คนที่ 5			
53	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
54	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
55	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
56	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
57	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
58	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
59	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
60	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
61	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
62	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
63	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
64	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
65	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
66	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
67	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
68	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
69	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
70	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
71	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
72	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
73	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
74	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
75	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
76	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
77	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
78	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

แบบสอบถาม ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 3	คนที่ 5			
79	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
80	1	0	1	1	0	3	.60	ใช้ได้
81	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
82	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
83	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
84	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
85	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
86	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
87	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
88	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
89	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
90	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
91	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
92	1	0	1	1	0	3	.60	ใช้ได้
93	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
94	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
95	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
96	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
97	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
98	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
99	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
100	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
101	1	1	1	1	-1	5	.08	ใช้ได้
102	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง...ของข้อคำถามแต่ละข้อเพื่อเลือกข้อ
คำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป ปรากฏว่า ข้อคำถามทั้ง 102 ข้อสามารถนำไปใช้ได้ทั้งหมด

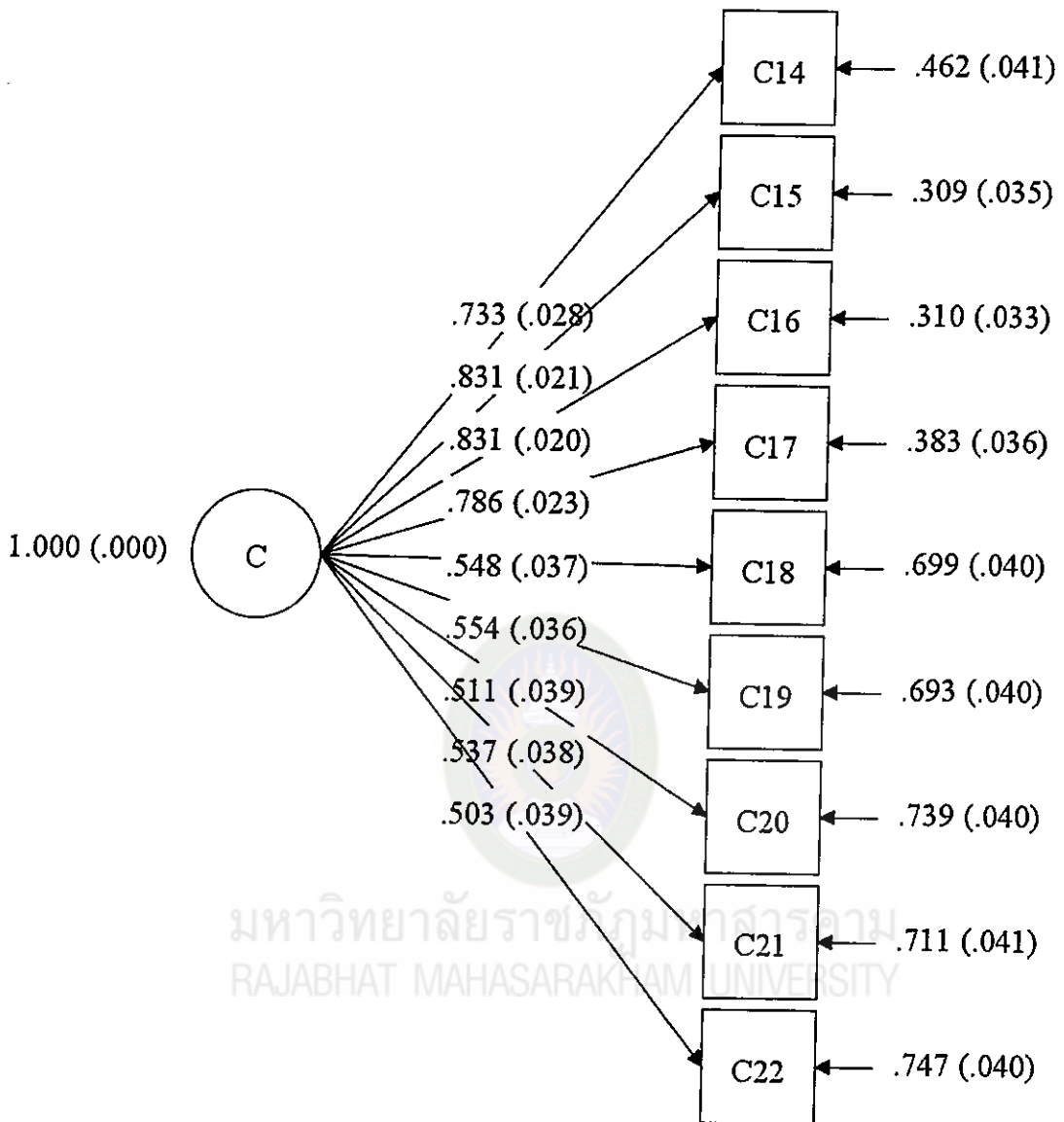
ภาคผนวก จ

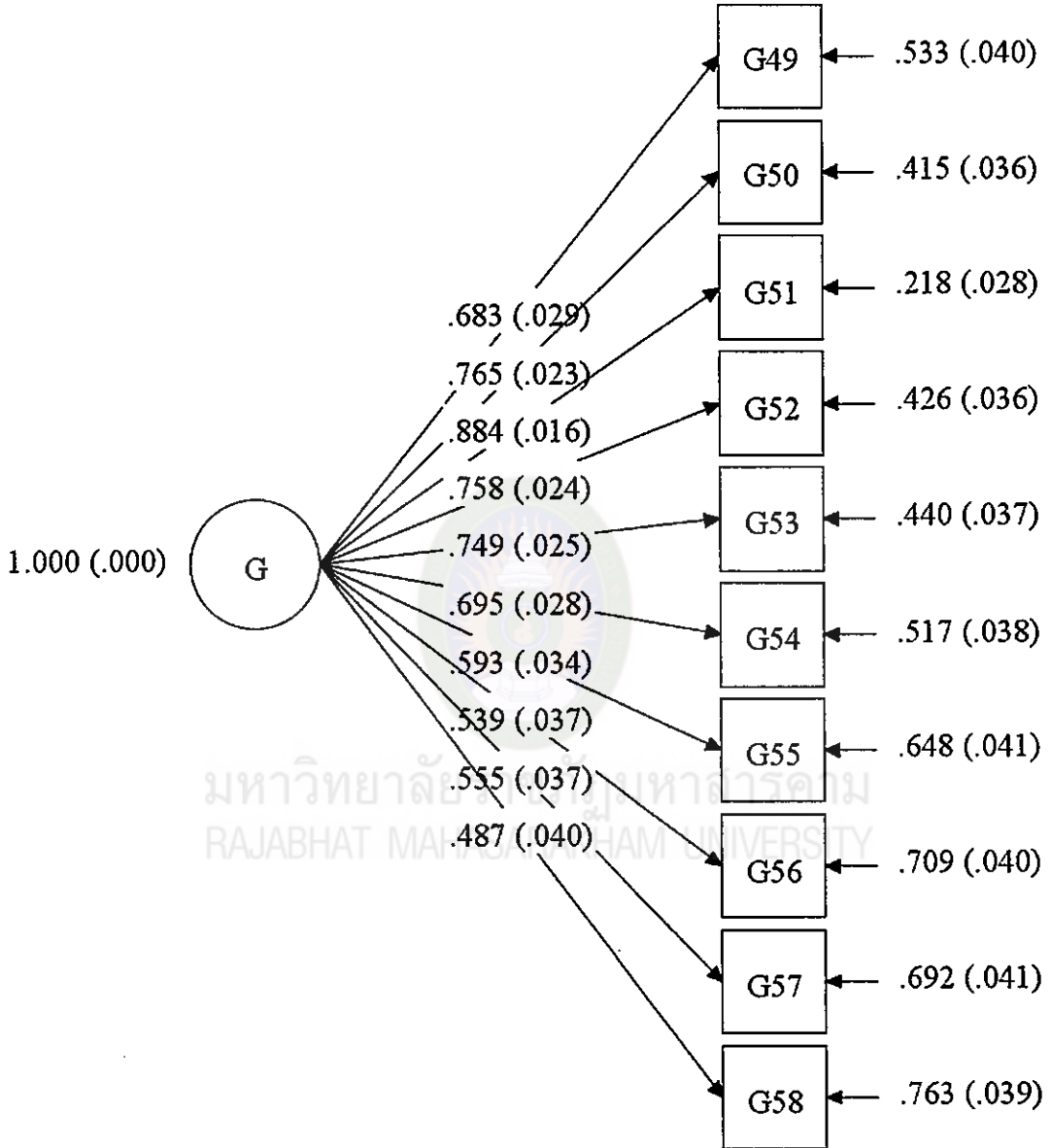
ผลการวิเคราะห์ปัจจัย (SEM)

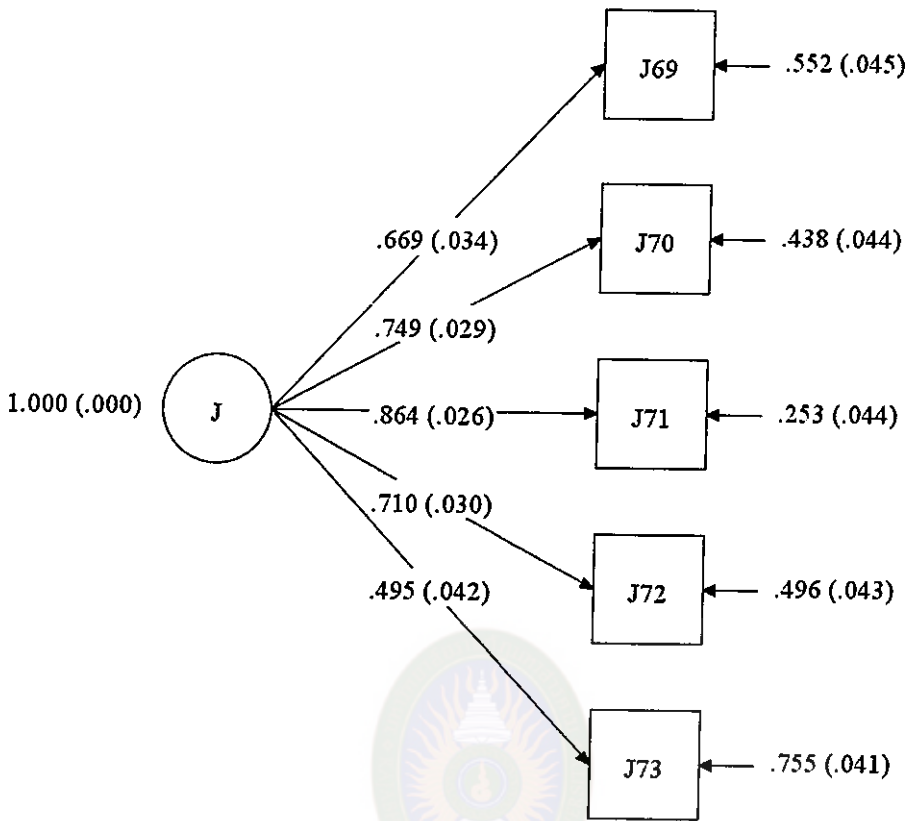
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

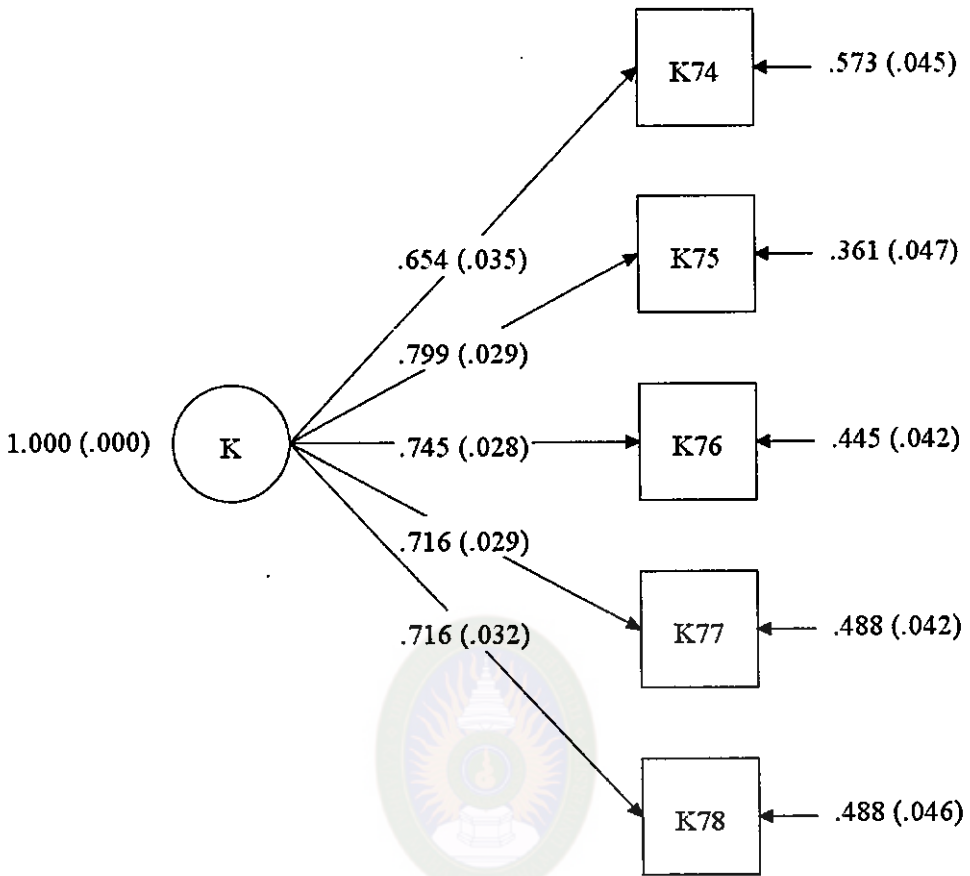


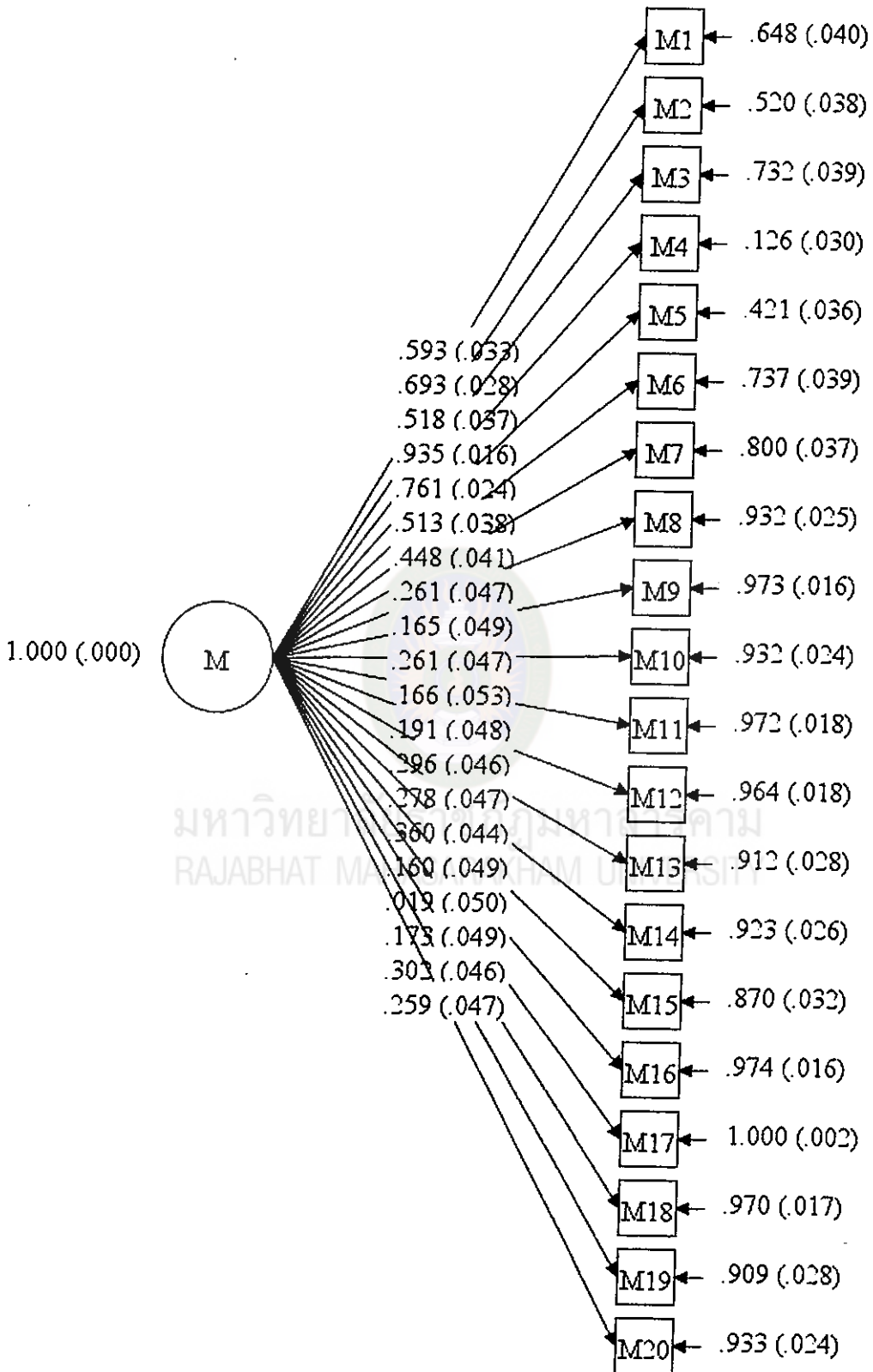
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

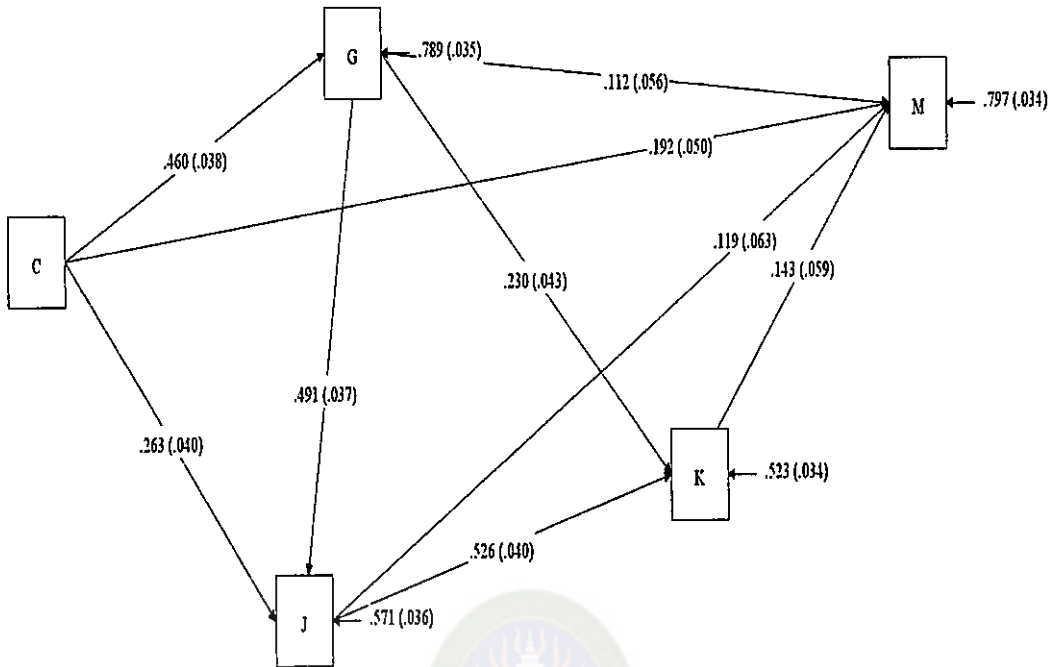












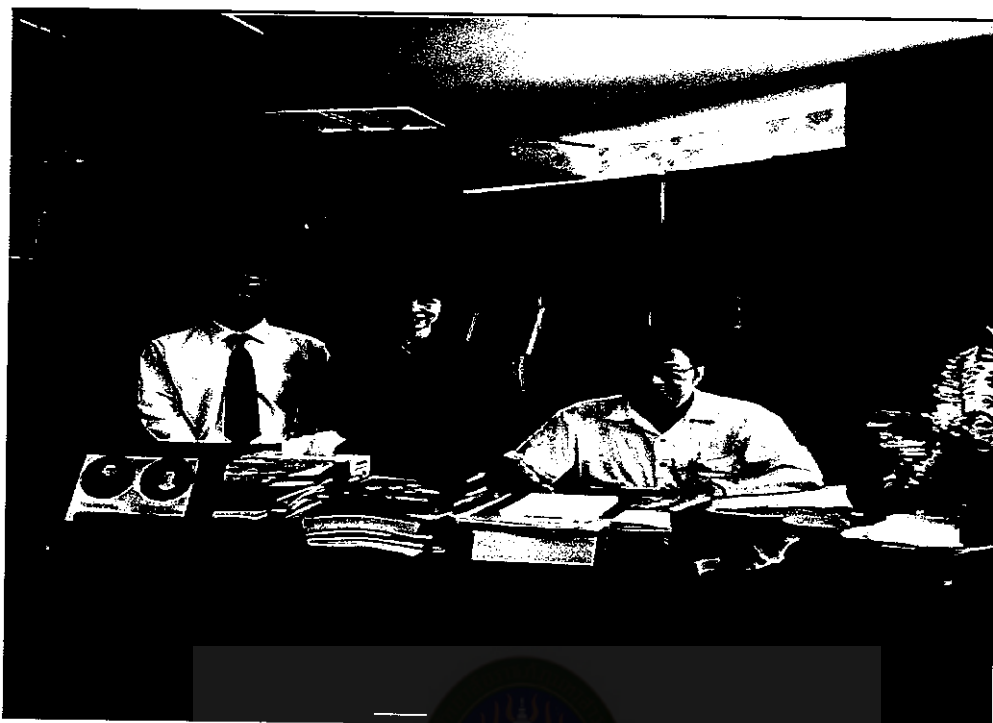
ภาคผนวก ข

ภาพประกอบกิจกรรมในการทำวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



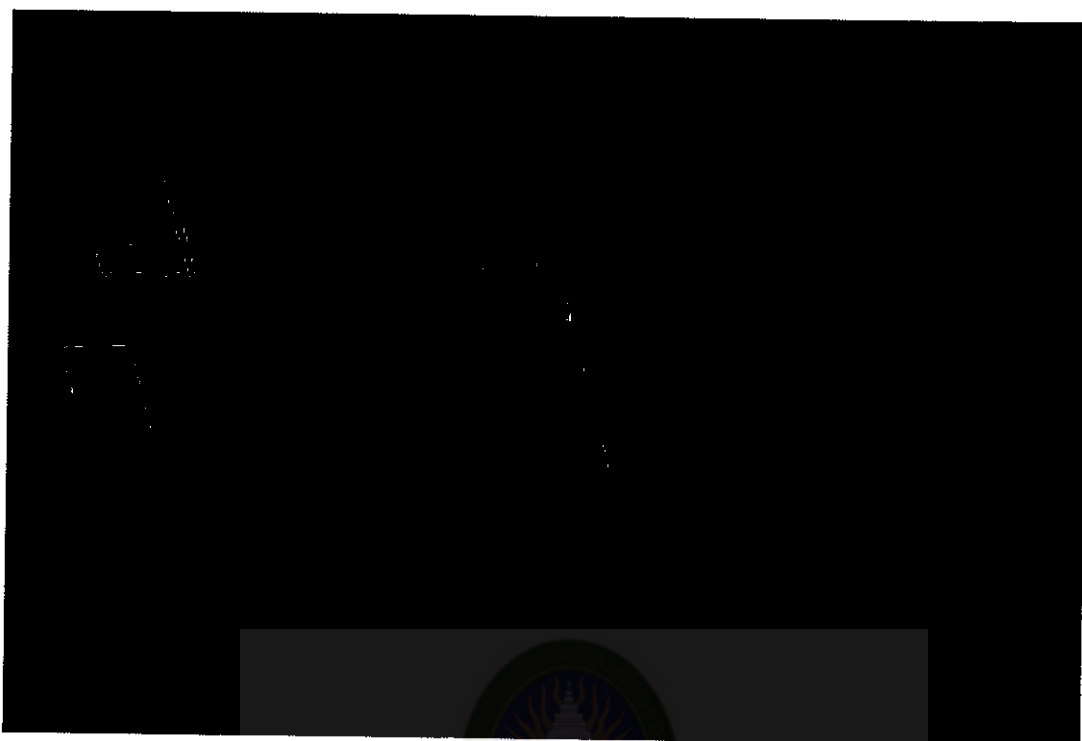
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ ข.1 รองศาสตราจารย์นพดล จันทร์เพ็ญ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัยด้านภาษา



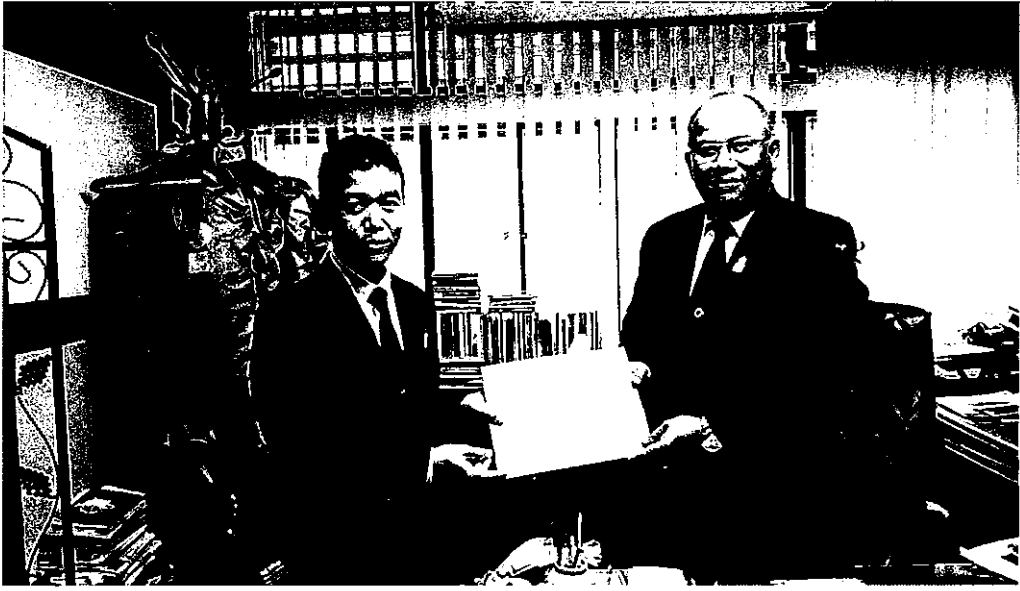
ภาพที่ ข.2 รองศาสตราจารย์ ดร.มาลี ไชยเสนา ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัยด้านโครงสร้าง



ภาพที่ ข.5 ตัวอย่างการตอบกลับเอกสารของผู้เชี่ยวชาญ



ภาพที่ ข.6 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยวัฒน์ บุณฑริก ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยัน โมเดล



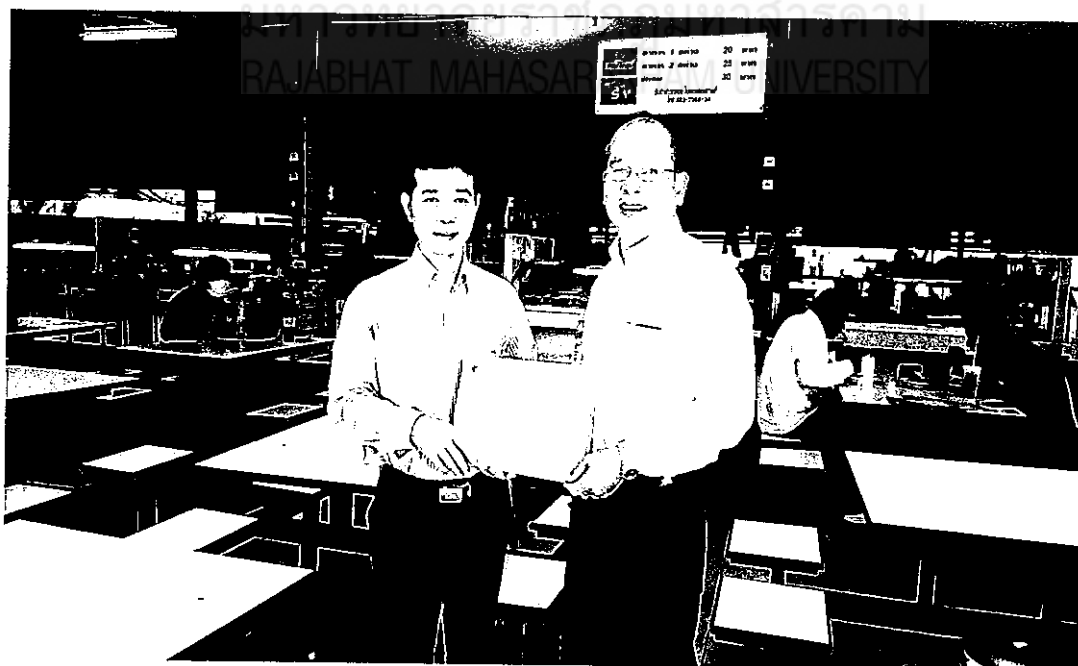
ภาพที่ ข.7 ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสรีฐ เชียนนอก ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยัน โมเดล



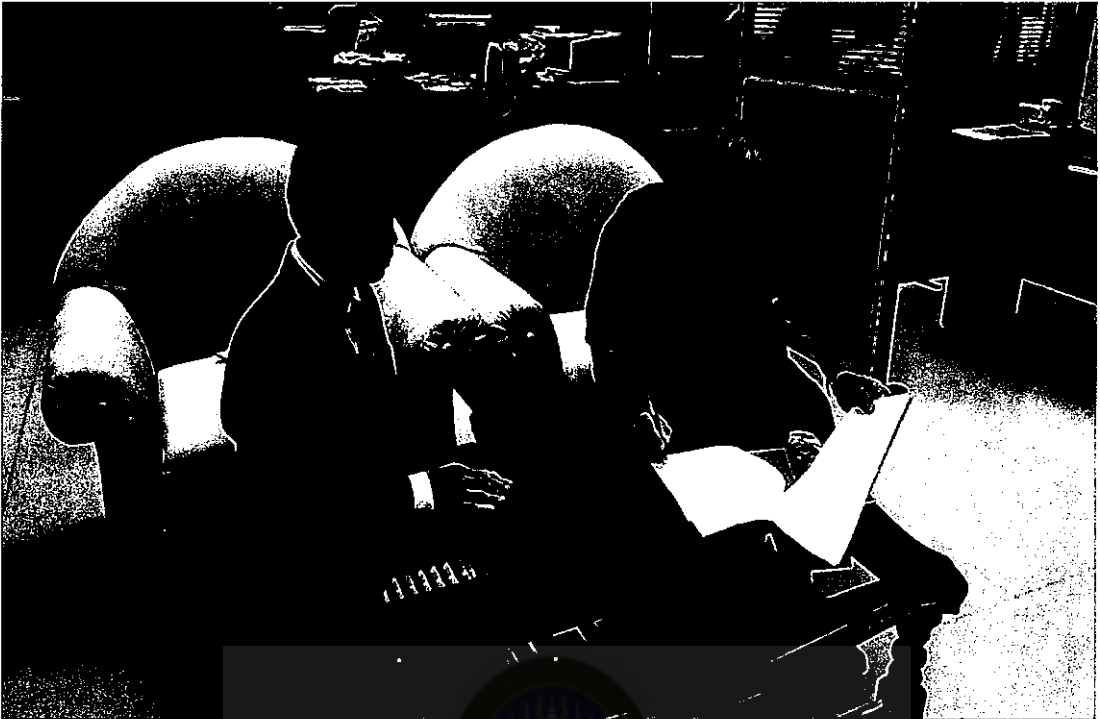
ภาพที่ ข.8 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รักษติ ท่าโพธิ์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยัน โมเดล



ภาพที่ ข.9 รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉวีตร ปะโคทัง ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยันโมเดล



ภาพที่ ข.10 รองศาสตราจารย์ ดร.พจน์ ไชยเสนา ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยันโมเดล



ภาพที่ ข.11 อาจารย์ ดร.กิติรัตน์ สีสันทน์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยันโมเดล



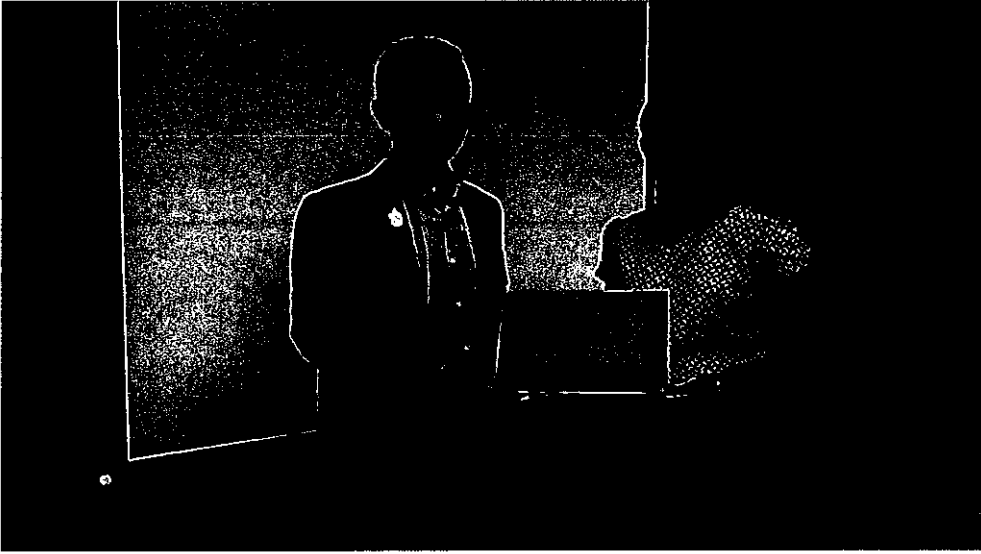
ภาพที่ ข.12 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดา บุญยี่ด ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยันโมเดล



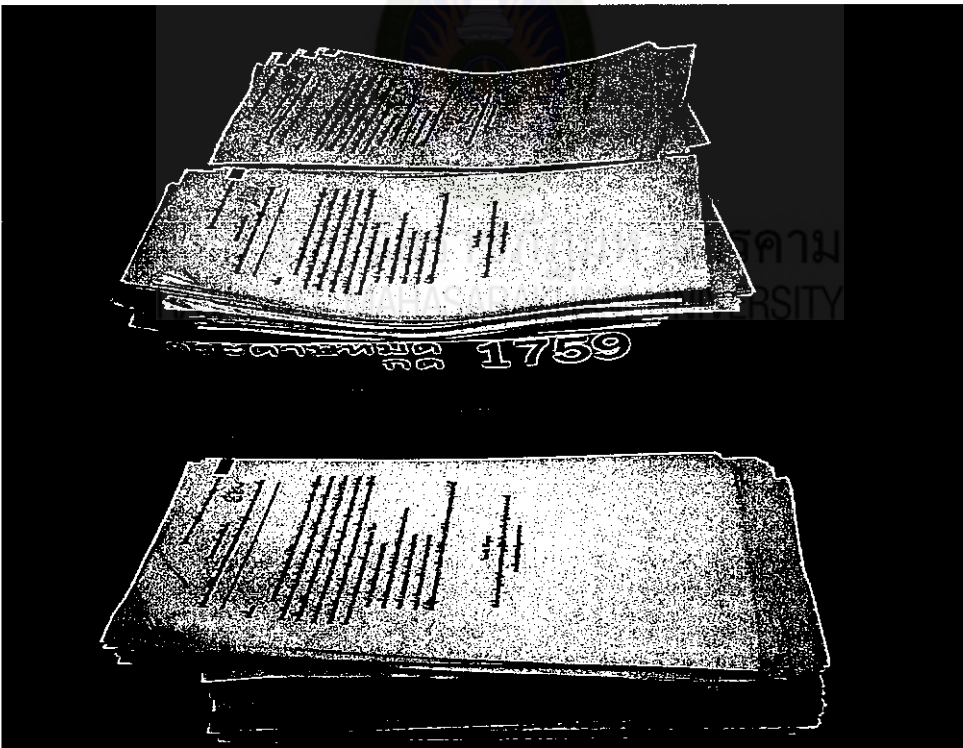
ภาพที่ ข.13 อาจารย์สุเชาว์ มีหนองหว้า ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยันโมเดล



ภาพที่ ข.14 รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงฤทธิ์ วิบูลกิจธนากร ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินยืนยันโมเดล



ภาพที่ ข.15 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัยรดา พรเจริญ ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินชิ้นงาน โมเดล



ภาพที่ ข.16 แบบสอบถามที่ใช้ในการงานวิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นายวัฒนชัย ศิริญาณ
วัน เดือน ปี เกิด 15 กุมภาพันธ์ 2519
ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 13 หมู่ 7 บ้านทุ่งสว่าง ตำบลตะเภา อำเภอน้ำเกลี้ยง
จังหวัดศรีสะเกษ 33130
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ตำแหน่ง นักเอกสารสนเทศ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2544 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป
สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
พ.ศ. 2554 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)
สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาท้องถิ่น
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
พ.ศ. 2558 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
พ.ศ. 2560 รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วิทยานิพนธ์ งานวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY