

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ข
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฐ
สารบัญแผนภาพ .....	ด
สารบัญตารางภาคผนวก .....	ธ
สารบัญภาพภาคผนวก .....	น
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามการวิจัย .....	10
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	11
สมมติฐานการวิจัย .....	11
ขอบเขตการวิจัย .....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	19
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	28
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	29
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	29
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	51
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร .....	100
แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร .....	120

หัวเรื่อง	หน้า
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาจิตสมรรถนะบุคลากรสาย	
วิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ .....	133
บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	152
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	165
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	186
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	190
ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาจิตสมรรถนะบุคลากร	
สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	190
วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) .....	190
เป้าหมาย .....	190
แหล่งข้อมูล .....	191
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	192
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ .....	194
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	197
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	199
วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) .....	202
เป้าหมาย .....	202
แหล่งข้อมูล .....	202
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	203
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ .....	204
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	205
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	206

หัวเรื่อง	หน้า
ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	207
เป้าหมาย .....	207
แหล่งข้อมูล .....	207
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	208
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	208
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	208
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	209
ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา ขีดสมรรถนะบุคลากร สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	209
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	210
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	212
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	213
ระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบและยืนยันแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะ บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	271
การสร้างรูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	271
การยืนยันรูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	303
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	316
สรุปผลการวิจัย .....	316
อภิปรายผล .....	332

หัวเรื่อง	หน้า
ข้อเสนอแนะ .....	343
บรรณานุกรม .....	352
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	376
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ .....	397
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	402
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	405
ภาคผนวก จ แบบสอบถามประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา .....	422
ภาคผนวก ฉ รายละเอียดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ .....	437
ภาคผนวก ช ค่าสถิติที่ได้จากการประมวลผล .....	445
ภาคผนวก ซ ภาพประกอบการวิจัย .....	462
ประวัติผู้วิจัย .....	466

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา ..... 76
2	สรุปกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) ..... 76
3	ผลลัพธ์การพัฒนาอาชีพ ..... 82
4	สรุปแนวความคิดการพัฒนารองคํการในบริบทของแนวคํการการเรียนรู้ ..... 90
5	สรุปแนวคํการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ..... 95
6	สรุปแนวคํการวัฒนธรรมการทำงานในองคํการ ..... 108
7	แสดงเทคโนโลยีขององคํการของ Charles Perrow ..... 137
8	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ..... 192
9	การเปลคความหมายคําคะแนนของประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร สายวิชาการ ..... 200
10	การเปลคความหมายคําคะแนนของแต่ละปัจจัย ..... 202
11	จำนวน และร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 213
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการพัฒนา ขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยภาพรวม ..... 217
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยภาพรวม ..... 218

หัวเรื่อง	หน้า
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม ของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย .....	220
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริม การศึกษาของบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	221
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย .....	222
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ ของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย .....	223
18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา องค์การของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	224
19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรม การปรับตัวของบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	225
20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรม การมีส่วนร่วมของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	226
21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์การแบบเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	227

22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์การแบบเน้นพันธกิจของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	228
23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์การแบบเน้นความเป็นทางการของบุคลากรสายวิชาการของ มหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	229
24	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้าง องค์การแบบวัตถุประสงค์หลักของบุคลากรสายวิชาการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	230
25	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้าง องค์การแบบภาระหน้าที่ที่โดดเด่นของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	231
26	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้าง องค์การแบบรูปแบบการแบ่งงานกันทำของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	232
27	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้าง องค์การแบบประสิทธิภาพการบังคับบัญชาของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	233
28	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้าง องค์การแบบช่วงของการควบคุมของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	234
29	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้าง องค์การแบบมีเอกภาพการบังคับบัญชา ของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	235

30	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุน จากผู้บริหาร ของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	236
31	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	237
32	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากร มีเจตคติ ที่ดีต่อวิชาชีพ ของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	238
33	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากร มีการบูรณาการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	239
34	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรมีแรง จูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	240
35	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะ บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ....	242
36	แสดงเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรอิสระ .....	244
37	ผลการวิเคราะห์สมการความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) โดยวิธี Enter Method .....	246
38	จำนวนความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	250
39	สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ .....	304



40	ผลการยืนยันรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการพัฒนาการพัฒนา จิตสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	305
----	--	-----



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 ความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจกับสมรรถนะ .....	35
2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง .....	38
3 ความสัมพันธ์ของบุคคล บทบาทในงานและสิ่งแวดล้อมขององค์กร กับประสิทธิผลองค์กร .....	40
4 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร .....	41
5 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะ .....	42
6 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลงานและผลลัพธ์ .....	43
7 การกำหนดสมรรถนะ .....	46
8 Performance Management System .....	47
9 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	49
10 สหวิทยาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	54
11 ตัวแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ .....	57
12 ทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	60
13 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อม .....	65
14 กรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	67
15 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร .....	71
16 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	73
17 การพัฒนาอาชีพ .....	79
18 กรอบแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ .....	81
19 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	93
20 การบูรณาการกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทู่นทางสังคม สติปัญญาทาง อารมณ์และผลผลิตขององค์กร .....	97

แผนภาพที่	หน้า
21 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Level of organizational culture) .....	101
22 การจำแนกวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ดูน่าใช้อย่างกว้างขวาง ทำให้ผู้บริหาร สามารถเข้าใจ ประเมิน และสร้างความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ .....	102
23 เส้นทางการสัมพันธ์เชิงเส้นพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน .....	113
24 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) .....	116
25 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน .....	119
26 ตัวแบบทั่วไปของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ .....	131
27 ระบบความสัมพันธ์และพึ่งพากันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ในองค์การ .....	141
28 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางนโยบายการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย .....	189
29 ตัวแปรที่มีผลต่อการแปรผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐาน .....	249
30 ฟังก์ชันที่สัมพันธ์กับรูปแบบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีด สมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) .....	273
31 แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (ณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี. 2558) .....	300
32 ฟังก์ชันที่สัมพันธ์กับรูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย .....	301
33 รูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (Narongsak's Model) .....	308

34	ผังมโนทัศน์ข้อเสนอรูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (Narongsak' Model Synthesis) .....	351
----	---	-----



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญตารางภาคผนวก

ตารางที่	หน้า
1	การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม ..... 398
2	ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ..... 403
3	ค่าสถิติที่ได้จากการประมวลผลแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ ..... 446
4	ค่าสถิติที่ได้จากการประมวลผลแบบสอบถามตอนที่ 3 โดยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ ..... 452
5	ค่าสถิติที่ได้จากการประมวลผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิง เส้นตรงด้วยวิธี Enter ..... 452



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญภาพภาคผนวก

ภาพที่	หน้า
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์นพพร โฆสิระโยธิน วันที่ 16 มีนาคม พ.ศ.2558 ..... 463
2	การสัมภาษณ์ผู้ใช้บัณฑิตและนักศึกษา วันที่ 18 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ..... 463
3	การสัมภาษณ์นักศึกษา วันที่ 18 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ..... 464
4	การสัมภาษณ์ ดร.วันชัย สุขตาม วันที่ 15 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ..... 464
5	การสัมภาษณ์ ผศ.ดร.จิรายุ ทรัพย์สิน วันที่ 15 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ..... 465
6	การสัมภาษณ์ ดร.ศศิธร ศูนย์กลาง วันที่ 15 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ..... 465



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY