

แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
The Development of Academic Personnel's competency
in the Northeastern Rajabhat University of Thailand

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี*

สัญญา เคนาภูมิ**

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ๒) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ๓) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ๔) สร้างแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน ๑๒ แห่ง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้เกณฑ์ ๒๐ คนต่อ ๑ ตัวแปร ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ส่วนผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย รวมเป็น ๕๔๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย (๑) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ และแบบสอบถามตามเกณฑ์รูบริค วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (๒) การสัมภาษณ์เชิงลึก ประชากรเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการ จำนวน ๒๐ คน โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา การสร้างรูปแบบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยโดยนำรูปแบบการพัฒนามาทำการยืนยันด้วยวิธีการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๒๔ คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้น

* นักศึกษาปริญญาเอก, วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผลการวิจัย พบว่า

๑. ประสิทธิภาพการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกมิติ

๒. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์การแบบรูปแบบการแบ่งงานกันทำ ด้านบุคลากรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านโครงสร้างองค์การแบบวัตถุประสงค์หลัก ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ ด้านการพัฒนาองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การแบบช่วงของการควบคุม และด้านบุคลากรมีการบูรณาการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมตามลำดับ

๓. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยมากที่สุด ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบช่วงของการควบคุม (๐.๘๒๙) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ (๐.๓๙๘) การศึกษา (๐.๓๗๐) บุคลากรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (๐.๓๒๕) โครงสร้างองค์การแบบภาระหน้าที่ที่โดดเด่น (๐.๑๙๒) โครงสร้างองค์การแบบประสิทธิภาพการบังคับบัญชา (๐.๑๓๘) โครงสร้างองค์การแบบรูปแบบการแบ่งงานกันทำ (๐.๑๖๕) บุคลากรมีการบูรณาการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม (๐.๐๕๖) การฝึกอบรม (๐.๐๔๙) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (๐.๐๔๕) การพัฒนาองค์การ (๐.๐๓๗) บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ (-๐.๐๙๘) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ (-๐.๐๔๖) โครงสร้างองค์การแบบวัตถุประสงค์หลัก (-๐.๑๓๗) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (-๐.๒๐๓) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความเป็นทางการ (-๐.๒๘๖) และ การพัฒนาบุคลากร (-๐.๘๕๑) ตามลำดับ ตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการได้ร้อยละ ๙๗.๒๐ ($R^2 = ๐.๙๗๒$, $F = ๘๕๔.๗๐๔$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๔. รูปแบบนโยบายการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย นโยบายส่งเสริมการพัฒนาระดับชาติ นโยบายส่งเสริมการพัฒนาระดับมหาวิทยาลัย และนโยบายส่งเสริมการพัฒนาตนเอง โดยมุ่งส่งเสริมผลักดันในเรื่องความต่อเนื่องของการนำไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณ การพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากร พัฒนาระบบการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร พัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษา และพัฒนาบุคลากรให้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน

คำสำคัญ : นโยบาย, การพัฒนา, ขีดสมรรถนะ

ABSTRACT

The research were of four objectives: 1) to study the effectiveness of developing an academic personnel's competencies in the northeastern Rajabhat university of Thailand 2) to study levels of opinion on influencing factors affecting the effectiveness of developing an academic personnel's competencies in the northeastern Rajabhat university of Thailand 3) to analyze the causal factors which affected the effectiveness of developing an academic personnel's competencies in the northeastern Rajabhat university of Thailand 4) to construct a development model of the effectiveness of developing an academic personnel's competencies in

the northeastern Rajabhat university of Thailand. The research sample was academic personnel'12 Rajabhat universities in the Northeastern region of Thailand. Sample size was specified by the advanced sampling formula; that is, one unit of variables was multiplied with not less than 20 samples in the stratification sampling format. Data informants were 540 academic personnel consisting of academic officials and academic staffs. The research instrument used for data collection was a questionnaire with five rating scale and a questionnaire with the measurable standard of Rubric scale. Statistics used in the data analysis were descriptive statistics, Pearson correlation and stepwise Multiple Linear Regression Analysis. Besides, in terms of qualitative dimension of the so called mixed research, its other tool was an in-depth interview of the 20 purposed experts on the academic personnel's competency; the qualitative data were analyzed by the content analysis. For model verification, the model was reviewed by 24 professionals and analyzed by descriptive statistics and subsequently adjusted to be reliably better.

The findings were as follows:

1. The effectiveness of developing academic personnel's competency in the northeastern Rajabhat universities of Thailand, as a whole, was at medium mean level. All dimensions of dependent variables were found at medium mean level.

2. The academic personnel's attitudes on factors affecting the effectiveness of developing academic personnel's competency in the northeastern Rajabhat universities of Thailand, as a whole, was found at the high level; in terms of each aspects, the seven elements was found at high mean level in the descending order as follows: task - oriented organization structure, personnel's achievement motivation, core purpose - based organization structure, mission focused organization culture, organization development, hierarchical controlling-focused organization structure and personnel's ability to integrate technology into working respectively.

3. A factor affecting development of academic personnel's competency in the northeastern Rajabhat universities of Thailand at the highest mean level was hierarchical controlling based organization structure (0.829) mission - oriented organization culture (0.398) education (0.370) personnel's achievement motivation (0.325) outstanding task - directed organization structure (0.192) organization structure of efficient controlling and commanding (0.138) task - based organization structure (0.165) academic personnel's efficient ability to integrate technology into working (0.056) training and coaching (0.049) participatory culture (0.045)

organization development (0.037) positive attitude to career (-0.098) knowledge and skills of personnel (-0.046) key purpose – based organization (-0.137) structure and rule - focused organization culture (-0.203) formality - emphasized organization culture (-0.286) and personnel development (-0.851) respectively. The possibilities variables could explain the variance of the effectiveness of developing an academic personnel's competencies in the northeastern Rajabhat university of Thailand for 97.20% ($R^2=0.972$, $F=854.704$) by statistically significant at .05 level.

4) The model of development of academic personnel's competency in the northeastern Rajabhat universities of Thailand consisted of 1) national development policy, university support and development policy and self –development policy. Policies aim to being continuously complemented and emphasize development of budgetary management, human resource management, learning organization development for further progress. In addition, development as well as support of personnel for more education and training and with motives to job - performance achievement is realized concretely.

Keyword: Policy, Development, competency

๑. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน รวมถึงสภาพการแข่งขันอย่างรุนแรงทำให้องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญความเสี่ยงที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มทางสังคม องค์กรยุคคลาสสิก (Classical Organization) ในศตวรรษที่ ๒๐ ไม่สามารถดำเนินการได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) การปฏิบัติ (Practices) และวัฒนธรรม (Culture) เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคทำให้ ยากต่อการเปลี่ยนแปลง^๑ อีกทั้งกระแสการปฏิรูปการจัดการภาครัฐได้เกิดการก่อตัวและขยายไปยังประเทศต่างๆ ทุกภูมิภาค โดยเฉพาะกลุ่มประเทศสมาชิก องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ที่เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Global Paradigm Shift) ให้การทำงานของภาครัฐคงไว้เฉพาะส่วนที่สำคัญและจำเป็น ดังที่

^๑ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, “องค์การและการจัดการ”, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๓๖.

รู้จักกันในชื่อแนวคิด การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)^๒ การดูแลบุคลากรถือเป็นการริเริ่มเพื่อที่จะยกระดับขีดความสามารถของมนุษย์เหตุผลที่ต้องมีการพัฒนาเพื่อช่วยเหลือให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่ามีความสามารถถือเป็นการแข่งขันขององค์กร^๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์การให้สามารถเผชิญแรงกดดันหรือข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอก และเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรดำเนินไปสู่จุดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมที่ต้องการมุ่งเน้นให้ผลลัพธ์เกิดขึ้นกับตัวพนักงานโดยตรงนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา^๔ การกำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการสร้างแนวทางในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างองค์การไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency-based Management) เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแนวทางการพัฒนาบุคคลที่เป็นระบบ มีความชัดเจนมีมาตรฐานมุ่งสู่อนาคต (Future-oriented) และสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อนาคตเป็นสิ่งที่ท้าทายทางสำหรับการพัฒนาบุคคลจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและกลยุทธ์อื่นๆ^๕ โดยยอมรับว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพสูงส่วนหนึ่งคือ การมีอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ส่วนบุคคล และมีคุณวุฒิสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแปรด้านภาระงานสอนของอาจารย์ และตัวแปรการวิจัยเพื่อสร้างผลงานทางวิชาการของอาจารย์ นับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำนายความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยรัฐ และในมุมมองการทำงานของหน่วยงานทั้งภาคราชการและเอกชนในประเทศไทย ตามรายงานการประมวลและสังเคราะห์งานวิจัยของ ประทีป จินฉัตร^๖ ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน จำนวน ๒๒๒ เรื่อง ตามรายงานพบว่าปัญหาการทำงานส่วนใหญ่คือ ขาดความรู้ ความสามารถ ในการทำงานถึงร้อยละ ๒๓.๙๑ รองลงมาคือ ขาดแคลนบุคลากร ขาดการประสานงานที่ดี บุคลากรไม่เอาใจใส่ในการทำงาน ขาดความร่วมมือ ขาดการติดตามประเมินผลการทำงาน ขาดความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และขาดการประชาสัมพันธ์ตามลำดับ ผลงานวิจัยหลายเรื่องมีความสอดคล้องกันว่าตัวแปรที่มีผลต่อการ

^๒Pollitt, C. and Bouckaert, G, *Public Management Reform : a Comparative Analysis : New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State*, (Oxford : Oxford University Press, 2011), p. 25.

^๓Kim, D.B., *Human Resource Management in Won duck Lee Labor in Korea*, (Seoul : Korea Labor Institute, 2004), p.84

^๔Swanson, R. A. and Holton, E. F, *Foundations of Human Resource Development*, (San Francisco : Berrett-Koehler, 2001), p. 34.

^๕ทิพาวดี เมฆสวรรค์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหัสวรรษใหม่”, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๖), หน้า ๗๖.

^๖ประทีป จินฉัตร, ดุษฎี โยเหลา และอุษา ศรีจินดารัตน์, “รายงานการวิจัยเรื่องการประมวลและสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับ การทำงานในประเทศไทย”, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๔๒.

ทำงานคือความรู้ความสามารถในงานที่ทำ ความพอใจในงาน เจตคติต่องาน แรงจูงใจ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความเชื่ออำนาจในตนเอง และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามลำดับ ดังนั้นการพัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัยจะมีผลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้องค์กรและเป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ อย่างไรก็ตามขณะนี้ยังมีการขาดแคลนอาจารย์ในระดับมหาวิทยาลัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพซึ่งส่งผลต่อการผลิตนักศึกษาและผลิตบัณฑิตคุณภาพต่ำ^๗

ดังนั้น จึงมีความสนใจที่จะวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” เพื่อศึกษาประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการ ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการ และเพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาให้ตรงจุดและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ของการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคมได้อย่างยั่งยืนต่อไป

๒. วัตถุประสงค์การวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

๒.๒ เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

๒.๓ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

๒.๔ เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

๓. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น ๒ ระยะ คือ

ระยะที่ ๑ การศึกษาประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed

^๗ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, “กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๖๕)”, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๗๕.

Methodology) โดยเริ่มต้นจากระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และจบลงด้วยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)^๘

ระยะที่ ๒ การสร้างรูปแบบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิธีการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ (Expertise Verified) จำนวน ๒๔ คน^๙ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ตามเทคนิคเดลฟาย (The Delphi Technique)^{๑๐} วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

๕. ผลการวิจัย

ระยะที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการพัฒนาและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

๑. ระดับของประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกมิติ

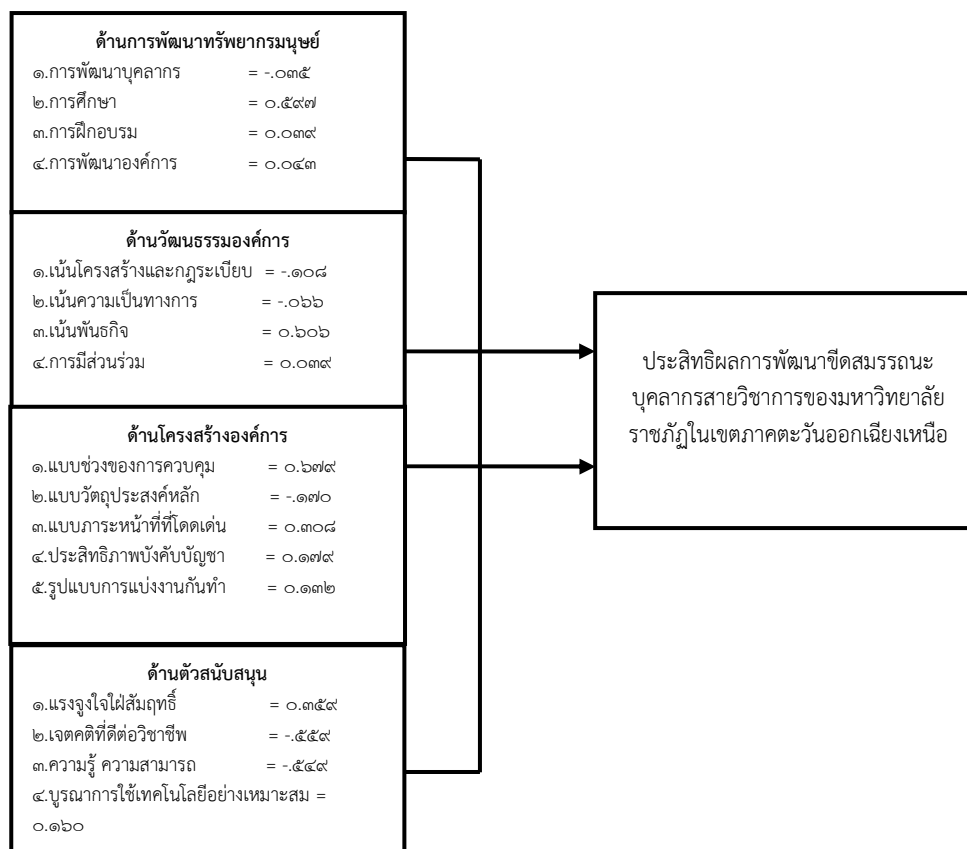
๒. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์การแบบรูปแบบการแบ่งงานกันทำ ด้านบุคลากรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านโครงสร้างองค์การแบบวัตถุประสงค์หลัก ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ ด้านการพัฒนาองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การแบบช่วงของการควบคุม และด้านบุคลากรมีการบูรณาการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

๓. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย แสดงดังภาพที่ ๑

^๘สัญญา เคนาภูมิ, “ปรัชญาการวิจัย : ปริมาณ : คุณภาพ” วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒ ; กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๗.

^๙สัญญา เคนาภูมิ, “การสร้างกลยุทธ์จากฐานการวิจัยเชิงสำรวจทางการบริหาร (Establish the strategy from the management survey research), วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ ๓๕ ฉบับที่ ๑ ; มกราคม-กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

^{๑๐}สุวิมล ว่องวาณิช, การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘) , หน้า ๒๔.

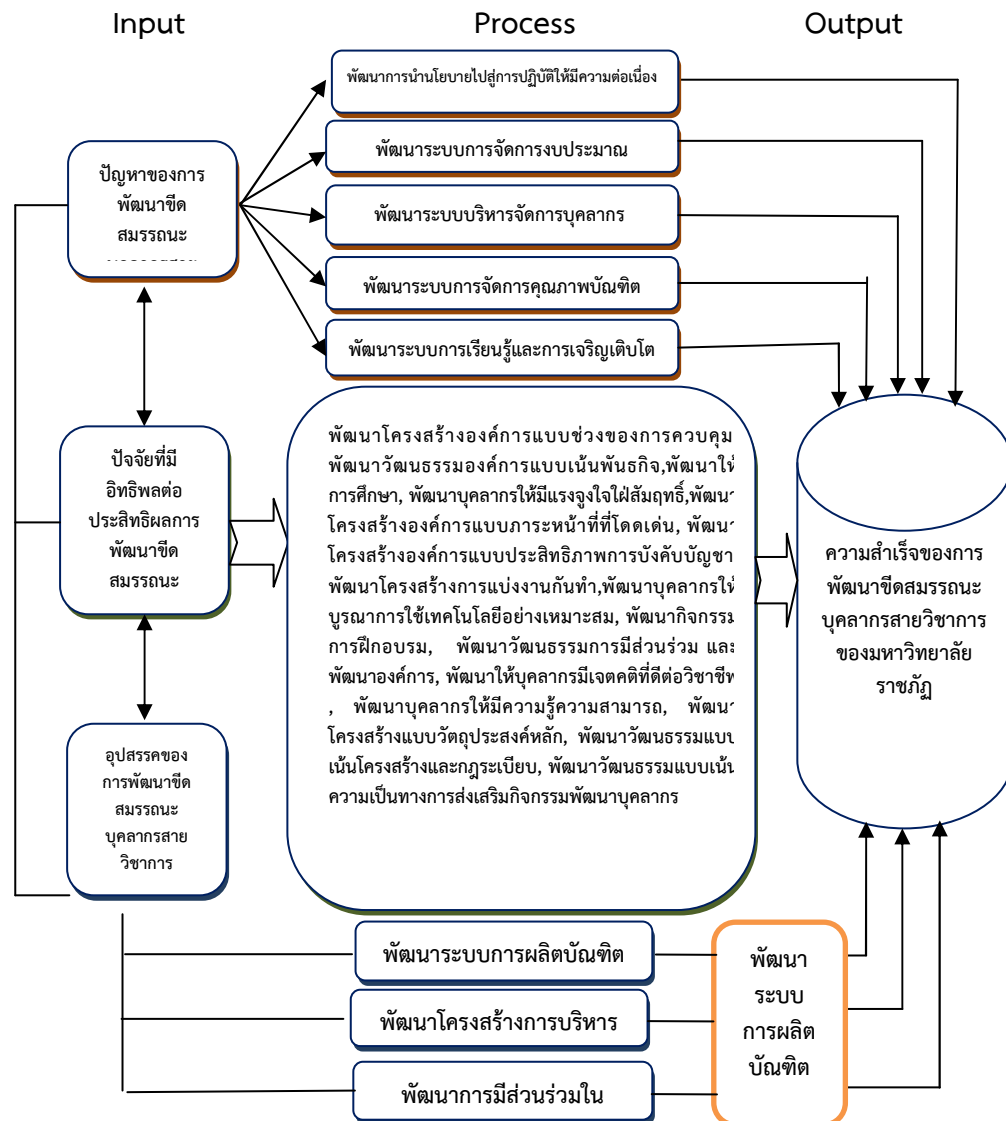


ภาพที่ ๑ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแปรผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐาน

จากภาพที่ ๑ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการได้ร้อยละ ๙๗.๒๐ ($R^2 = ๐.๙๗๒$, $F = ๘๕๔.๗๐๔$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ระยะที่ ๒ ผลการสร้างรูปแบบและยืนยันรูปแบบประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการโดยเขียนเป็นกรอบแนวคิดแนวคิดเชิงกระบวนการและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร^{๑๑} ดังภาพที่

^{๑๑} สัณญา เคนาภูมิ, “รูปแบบการเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยทางการบริหารจัดการ”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๓ (กันยายน – ธันวาคม ๒๕๕๗) : ๔๕-๔๖.



ภาพที่ ๒ รูปแบบการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Narongsak's Model)

๖. อภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ มีข้อค้นพบที่เป็นประเด็นสำคัญสมควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

๖.๑ ระดับประสิทธิภาพการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวได้ว่า มีการส่งเสริมใ้บุคลากรสายวิชาการพัฒนาความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ พัฒนาผลงานและตำแหน่งทางวิชาการ พัฒนาระบบการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ส่งเสริมพัฒนาการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ พัฒนากลไกการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม พัฒนาการบริการทางวิชาการสู่สังคม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วีระ อรัญมงคล และรัชฎา

ธิโสภา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา :กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในเรื่องต่างๆ ดังนี้ หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ (สาย ก) ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการสอน การวิจัยและพัฒนา และการบริการวิชาการ^{๑๒}

๖.๒ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การแบบรูปแบบการแบ่งงานกันทำ ด้านบุคลากรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านโครงสร้างองค์การแบบวัตถุประสงค์หลัก ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ ด้านการพัฒนาองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การแบบช่วงของการควบคุม และด้านบุคลากรมีการบูรณาการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม อยู่ในลำดับมากที่สุด ๗ ลำดับ กล่าวได้ว่า สมรรถนะบุคลากรสายวิชาการ มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยมุ่งการพัฒนาความรู้ความสามารถ และมีจริยธรรม และมีการพัฒนาสมรรถนะด้านลักษณะงานในระดับสูงโดยการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน และเพิ่มศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับสูง^{๑๓}

๖.๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ โครงสร้างองค์การแบบช่วงของการควบคุม วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ การศึกษา บุคลากรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โครงสร้างองค์การแบบภาระหน้าที่ที่โดดเด่น โครงสร้างองค์การแบบประสิทธิภาพการบังคับบัญชา โครงสร้างองค์การแบบรูปแบบการแบ่งงานกันทำ บุคลากรมีการบูรณาการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม การฝึกอบรม วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การพัฒนาองค์การ บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ โครงสร้างองค์การแบบวัตถุประสงค์หลัก วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความเป็นทางการ และการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับ

^{๑๒} วีระ อรัญมงคล และ รัชฎา ธิโสภา, “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ”, งานวิจัยทุนวิจัยวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ), ๒๕๕๙.

^{๑๓} เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, “การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม”, วารสารช่อพะยอม, ปีที่ ๒๕ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๗) : ๑๐๙-๑๒๔.

ผลการวิจัยของ จันทน์ จารุโณปถัมภ์ และสัญญา เคนาภูมิ^{๑๔} ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่าบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ดังต่อไปนี้ (๑) ความมีวินัยและการพัฒนาตนเอง ($\bar{X}=4.53$) (๒) ความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{X}=4.52$) (๓) เจตคติต่อวิชาชีพอาจารย์ ($\bar{X}=4.50$) (๔) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.44$) (๕) นโยบายสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ($\bar{X}=4.08$) กับ (๖) การส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด ($\bar{X}=4.02$) และ (๗) แรงกดดันจากสังคมรอบข้าง ($\bar{X}=2.29$) ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรสายวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการในระดับที่สูงขึ้นมี ๒ ปัจจัยหลัก ดังนี้ (๑) ด้านผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการ มูลเหตุที่สำคัญที่จะผลักดันบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ แรงบันดาลใจของบุคลากร ความเข้าใจถึงกลไกการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ความกล้าที่จะยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการ ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานวิชาการ และการวางกลยุทธ์การก้าวเดินเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของตนเอง (๒) ด้านหน่วยงานสนับสนุน ควรดำเนินการ โดยการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมและสนับสนุนที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และพัฒนาระบบกลไกสนับสนุน เช่น ระบบพี่เลี้ยง ระบบการเสริมแรง เป็นต้น รวมทั้งการกำหนดมาตรการการกีดกัน เช่น การสร้างแรงกดดันทางการบริหารหรือทางสังคม เป็นต้นว่ากำหนดระยะเวลาของการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งอาจจัดทำในรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ โดยการบูรณาการเข้ากับการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พลภัทร ช่างสากร^{๑๕} ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (๐.๐๕) และวัฒนธรรมการทำงานเน้นการมีส่วนร่วม (๐.๐๓) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของเทศบาลตำบลได้ร้อยละ ๕๕.๖๐ ($R^2 = 0.556$, $p\text{-value} \leq 0.05$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สอดคล้องกับ วิทยา เจริญศิริ และคณะ^{๑๖} ที่พบว่า ค่านิยมร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร อย่างไรก็ตามผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมญา อินทรเกษตร ศึกษาปัจจัยที่มี

^{๑๔}จันทน์ จารุโณปถัมภ์ และสัญญา เคนาภูมิ, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ ; กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๑๕}พลภัทร ช่างสากร, “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๘) . พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

^{๑๖}วิทยา เจริญศิริ, สัญญา เคนาภูมิ และภักดี โพธิ์สิงห์, “ปัจจัยทางการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคาม” วารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์): ๘ (๓) : กันยายน - ธันวาคม ๒๕๕๗ หน้า ๑๖๐-๑๖๒.

อิทธิพลต่อการนำนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนล่างไปปฏิบัติ^{๑๗} พบว่า ตัวแปรเชิงทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการนำไปปฏิบัติและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติมากที่สุด การสนับสนุนทางการเมือง การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โครงสร้างของการติดต่อสื่อสาร และทรัพยากรตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ คือ การสนับสนุนทางการเมือง ภาวะผู้นำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายด้านต่างๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆที่สำคัญเพิ่มเติม คือการสนับสนุนทางการเมือง และภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

(๑) หนังสือ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหัสวรรษใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.. ๒๕๔๒.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕.

สุวิมล ว่องวาณิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘. หน้า ๒๔.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๖๕) . พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

(๒) วารสาร

จันทน์ จารุโณปถัมภ์ และสัญญา เคนาภูมิ. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ ; กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๔๘.

วิทยา เจริญศิริ, สัญญา เคนาภูมิ และภักดี โพธิ์สิงห์. “ปัจจัยทางการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคาม” วารสารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์): ๘ (๓) : กันยายน - ธันวาคม ๒๕๕๗ หน้า ๑๖๐-๑๖๒

^{๑๗} สมญา อินทรเกษตร, “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนล่างไปปฏิบัติ”, รายงานวิจัย, (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์) , ๒๕๕๐.

สัญญา เคนาภูมิ, “รูปแบบการเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยทางการบริหารจัดการ”, **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**, ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๓ (กันยายน – ธันวาคม ๒๕๕๗) : ๔๕-๔๖.

สัญญา เคนาภูมิ. “ปรัชญาการวิจัย : ปริมาณ : คุณภาพ” **วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์** ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒ ; กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๗.

สัญญา เคนาภูมิ. “การสร้างกลยุทธ์จากฐานการวิจัยเชิงสำรวจทางการบริหาร (Establish the strategy from the management survey research) **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** ปีที่ ๓๕ ฉบับที่ ๑ ; มกราคม-กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙
เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. **การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมหาสารคาม**. วารสารช่อพะยอม, ปีที่ ๒๕ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๗) : ๑๐๙-๑๒๔.

(๓) วิทยานิพนธ์/รายงานการวิจัย

ประทีป จินนี้, ดุษฎี โยเหลา และอุษา ศรีจินดารัตน์. **รายงานการวิจัยเรื่องการประมวลและสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับ การทำงานในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, ๒๕๕๒.

วีระ อรัญมงคล และ รัชฎา อธิโสภ. **รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**. งานวิจัยทุนวิจัยวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๙.

สมญา อินทรเกษตร. **การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนล่างไปปฏิบัติ**. งานวิจัยคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๕๐.

๒. ภาษาอังกฤษ

(I) Books:

Conrad, C.F., and Blackburn, R.T. **Program Quality in Higher Education : Handbook of Theory and Research**. New York : Agathorn, 1985.

Kim, D.B., **Human Resource Management in Won duck Lee Labor in Korea**, Seoul : Korea Labor Institute, 2004.

Pollitt, C. and Bouckaert, G. **Public Management Reform : a Comparative Analysis : New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State**. Oxford : Oxford University Press, 2011.

Swanson, R. A. and Holton, E. F. **Foundations of Human Resource Development**. San Francisco : Berrett-Koehler, 2001.



១៣៦

ឋក៌ ៥ ឈឋក៌ ១ ឡកកក - ឡមាយ ២៥៥៩

