

การจัดการตัวชี้วัดการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับสมรรถนะองค์กร

กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต

Strategic Performance Indicator Management for Enhancing Organizational Performance: A Case Study of Prince of Songkla University, Phuket Campus

ณารักษ์ ใจตรง*, นิชารีย์ ตรีธารมธุรส, อนิสา ขนาดผล, ทศพล สนิทเปรม

Naraphat Jaithrong*, Nicharee Treetharnmathurot, Anisa Kanadphol, Thotsaphol Sanitprem

งานนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผน สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต

80 หมู่ 1 ถนนวิชิตสงคราม ตำบลกะทู้ อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต 83120 ประเทศไทย

Policy Strategy and Planning Division, Phuket Campus Office

Prince of Songkla University, Phuket Campus

80 Moo 1 Vichitsongkram Road, Kathu, Phuket 83120, Thailand

รับบทความ: 14 มกราคม 2569 ปรับปรุงบทความ: 10 กรกฎาคม 2569 ตอปรับตีพิมพ์บทความ: 17 สิงหาคม 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต โดยใช้กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 2) เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนากิจการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานผ่านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกโดยใช้การสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS (TOWS Matrix) และ 3) เพื่อพัฒนากิจการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการยกระดับสมรรถนะองค์กร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารที่มีบทบาทในการกำหนดและกำกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน จำนวน 16 คน โดยใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงประเด็น ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS ผลการวิจัย พบว่า การจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบ

* ผู้ประพันธ์บรรณกิจ

อีเมล: naraphat.j@phuket.psu.ac.th

สำคัญ คือ 1) การจัดวางเชิงกลยุทธ์ 2) การกำกับดูแลข้อมูล 3) ภาวะผู้นำและการกำกับดูแล 4) การเรียนรู้ขององค์กร และ 5) ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก จากผลการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาระบบการจัดการตัวชี้วัดได้ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก เชิงพัฒนา เชิงป้องกัน และเชิงปรับปรุง การพัฒนากรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยบูรณาการระหว่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์เชิงประเด็น และการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงการวิเคราะห์บริบทองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ไว้ในระบบเดียว จึงสามารถใช้เป็นต้นแบบในการออกแบบระบบบริหารผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรภาครัฐที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

คำสำคัญ

การจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน; การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม; การสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์; สมรรถนะองค์กร; สถาบันอุดมศึกษา

Received: January 14, 2026

Revised: July 10, 2026

Accepted: August 17, 2026

Abstract

This research investigated the strategic management of performance indicators to enhance organizational excellence, focusing on Prince of Songkla University, Phuket Campus. The study's objectives were threefold: 1) to analyze internal and external factors influencing performance indicator management via SWOT analysis; 2) to synthesize strategic development initiatives using the TOWS Matrix; and 3) to formulate a strategic performance indicator management framework tailored for higher education institutions. Employing a qualitative research design, data were elicited through semi-structured in-depth interviews with 16 purposively selected executives responsible for strategic oversight. The analytical process integrated Thematic Analysis with environmental scanning and strategic synthesis to ensure methodological rigor. The findings elucidated five pivotal dimensions underpinning effective indicator management: (1) Strategic Alignment, (2) Data Governance, (3) Leadership and Oversight, (4) Organizational Learning, and (5) External Stakeholder Accountability. Based on these insights, four strategic archetypes— proactive, developmental, preventive, and corrective—were synthesized to optimize the management system. Furthermore, the study culminated in the "Strategic Performance Indicator Management Framework," which

harmonizes contextual analysis, strategy formulation, and indicator administration into a unified system. This framework provides a robust model for higher education institutions and public sector entities to bridge the gap between strategic planning and performance execution, ultimately fostering sustainable high-performance outcomes.

Keywords

Performance Indicator Management; SWOT Analysis; TOWS Matrix; Organizational Performance; Higher Education Institutions

บทนำ (Introduction)

ในยุคที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล การแข่งขันในระดับนานาชาติ การประกันคุณภาพการศึกษา และความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการองค์กรโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพและสมรรถนะขององค์กร ระบบการวัดและการจัดการผลการดำเนินงาน (Performance Measurement and Management: PMM) จึงมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรสู่การปฏิบัติผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) สนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร และการยกระดับสมรรถนะองค์กร (Mtau & Rahul, 2024, 66-82) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งและการเติบโตของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Guthrie et al., 2024, 1-25)

สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ระบบการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมีบทบาทสำคัญมากกว่าการติดตามผลภายในองค์กร โดยเป็นกลไกที่เชื่อมโยงกับการจัดสรรทรัพยากรผ่านการวางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (Sari et al., 2023) อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันผ่านการใช้เทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูลในยุคดิจิทัล (Khan, 2024, 94-101) ส่งผลต่อการประกันคุณภาพและการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับสากล อย่างไรก็ตาม หลายการศึกษาพบปัญหาร่วมกันด้านการจัดการข้อมูล เช่น การกระจายตัวของข้อมูลและการขาดมาตรฐานข้อมูล (เนารุ่ง วิชาราช, 2562, 38-46) รวมถึงความท้าทายในการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และคณะ, 2563, 25-44) ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการใช้ตัวชี้วัดเพื่อการรายงานผลมากกว่าการใช้เป็นเครื่องมือบริหารเชิงกลยุทธ์

แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาจะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในการขับเคลื่อนศักยภาพขององค์กร (รัตติกาล โสวะภาส และคณะ, 2563, 229-239) รวมถึงมีการนำเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (Wehrich, 1982; Helms & Nixon, 2010) แต่การศึกษาส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยหรือการกำหนดกลยุทธ์ใน

ภาพรวม โดยยังขาดการบูรณาการผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเข้ากับการพัฒนาระบบการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ยังพบว่ามีการศึกษาจำนวนน้อยที่มุ่งพัฒนารอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูล ยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ และการเรียนรู้ขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา

บริบทของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากหลายสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากเป็นวิทยาเขตที่ดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแม่ แต่ต้องบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่และพันธกิจของวิทยาเขต ส่งผลให้การกำหนดและการบริหารจัดการตัวชี้วัดต้องตอบสนองทั้งเป้าหมายระดับมหาวิทยาลัยและความต้องการของพื้นที่ ขณะเดียวกันยังเผชิญข้อจำกัดด้านการกระจายของข้อมูล ความซับซ้อนของตัวชี้วัด และความแตกต่างของมาตรฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่พบในหลายสถาบันอุดมศึกษา แต่มีความซับซ้อนมากขึ้นจากลักษณะการบริหารแบบหลายวิทยาเขต จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการจัดการตัวชี้วัดที่สามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ ข้อมูล และการบริหารจัดการเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่ยังมุ่งศึกษาเพียงการจัดการตัวชี้วัดในภาพรวม หรือเน้นประสิทธิผลของ KPI เชิงปริมาณ มากกว่าการอธิบายเชิงลึกว่าปัจจัยภายในและภายนอกในบริบทของมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตส่งผลต่อการจัดการตัวชี้วัดอย่างไร โดยเฉพาะประเด็นด้านการกำกับดูแลข้อมูล ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ขององค์กร และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ได้รับการบูรณาการอย่างเป็นระบบในบริบทของวิทยาเขตภูเก็ต

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS (TOWS Matrix) เพื่อพัฒนารอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต และสถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

วัตถุประสงค์ (Research Objectives)

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต โดยใช้กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
2. เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนารอบการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผ่านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกโดยการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS (TOWS Matrix)
3. เพื่อพัฒนารอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการยกระดับสมรรถนะองค์กร

ทบทวนวรรณกรรม (Literature Reviews)

1. การจัดการผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา (Strategic Performance Management in Higher Education)

การแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย การประกันคุณภาพ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014) ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับระบบการบริหารให้สามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิด PMM ได้รับการพัฒนาให้ครอบคลุมมากกว่าการติดตามผลการดำเนินงาน แต่เป็นระบบที่เชื่อมโยงการกำหนดยุทธศาสตร์ การติดตามผล และการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป็นกลไกสำคัญในการสะท้อนผลสัมฤทธิ์ (Guthrie et al., 2024; Mtau & Rahul, 2024) อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรจำนวนมากจะมีระบบตัวชี้วัดที่ชัดเจน แต่การนำตัวชี้วัดไปใช้ยังคงมุ่งเน้นการรายงานผลและการประเมินผลการดำเนินงาน มากกว่าการใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้ตัวชี้วัดไม่สามารถสะท้อนศักยภาพขององค์กรหรือสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (Guthrie et al., 2024, 1-25)

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบตัวชี้วัด

การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ โดยการใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินสถานะขององค์กร และนำผลการวิเคราะห์มาเชื่อมโยงผ่านการสังเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เชิงพัฒนา เชิงป้องกัน และเชิงปรับปรุง (Wehrich, 1982; Helms & Nixon, 2010) ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษานั้น การประยุกต์ใช้เครื่องมือดังกล่าวส่วนใหญ่มักจำกัดอยู่ที่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือการประเมินศักยภาพในภาพรวม (Dyson, 2004, 631-640) อย่างไรก็ตาม ยังพบช่องว่างสำคัญในการนำผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาบูรณาการเข้ากับการออกแบบระบบการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยตรง ส่งผลให้การวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการตัวชี้วัดยังคงดำเนินงานในลักษณะแยกส่วนกัน ซึ่งขัดต่อหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Guthrie et al., 2024; Mtau & Rahul, 2024)

3. ศักยภาพองค์กร ธรรมาภิบาลข้อมูล และแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก

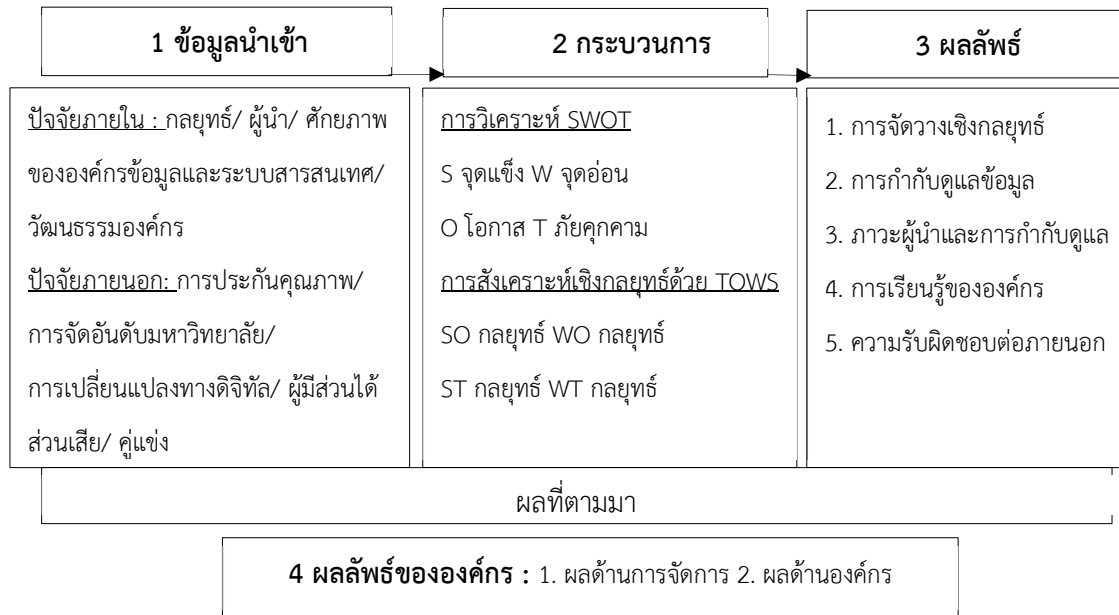
ความสำเร็จของระบบการจัดการตัวชี้วัดไม่ได้ขึ้นอยู่กับกรอบตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพขององค์กรในหลายมิติ ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความพร้อมของบุคลากร ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (วาสนา เลิศมะเสาะ และ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2561; รัตติกาล ไสวะภาส และคณะ, 2563) ในมิติของข้อมูล แนวคิดธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ระบุว่าคุณภาพและมาตรฐานข้อมูลภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลที่เหมาะสม เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้ระบบการวัดผลมีความน่าเชื่อถือและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้ (Khatri & Brown, 2010; Khan, 2024) ขณะเดียวกัน ทฤษฎีเชิงสถาบัน (Institutional Theory) อธิบายว่าสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับระบบ

การดำเนินงานให้สอดคล้องกับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การประกันคุณภาพและการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (DiMaggio & Powell, 1983, 147-160) นอกจากนี้ การบริหารจัดการตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพยังจำเป็นต้องอาศัยการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Guthrie et al., 2024, 1-25) เมื่อสังเคราะห์ร่วมกัน จะเห็นได้ว่าการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นระบบที่ต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างยุทธศาสตร์องค์กร ระบบข้อมูล ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก มากกว่าการพัฒนาตัวชี้วัดในมิติใดมิติหนึ่งเพียงลำพัง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า งานวิจัยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการวัดผลและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร แต่ยังมีข้อจำกัดสำคัญ 3 ประการคือ 1) การให้ความสำคัญกับการวัดผลมากกว่าการจัดการตัวชี้วัดในฐานะกลไกการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) ขาดการบูรณาการปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ข้อมูล และภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาระบบที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษา และ 3) ส่วนใหญ่มักใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ส่งผลให้ยังขาดการวิจัยเชิงคุณภาพที่สามารถสังเคราะห์ปัจจัยเชิงบูรณาการเพื่อนำไปสู่การพัฒนารอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งบูรณาการการวิเคราะห์เชิงประเด็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนารอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถประยุกต์ใช้กับสถาบันอุดมศึกษาได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายมิติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก การสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการพัฒนารอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย (Research Methodology)

1. ขอบเขตการวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ร่วมกับการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ รายงานผลการดำเนินงาน และเอกสารด้านการประกันคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งมิติด้านนโยบายและการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงประเด็นตามแนวทางของ Braun and Clarke (2006, 77-101) ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Wehrich, 1982; Helms & Nixon, 2010)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรของการวิจัย คือ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับวิทยาเขต ระดับคณะ และระดับส่วนงาน จาก 5 หน่วยงาน ได้แก่ 1) คณะการบริการและการท่องเที่ยว 2) คณะเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม 3) คณะวิทยาศาสตร์ 4) วิทยาลัยการคอมพิวเตอร์ และ 5) สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต โดยผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการกำหนด กำกับ ติดตาม และใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีจำนวนทั้งสิ้น 16 ตำแหน่ง ตามโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 16 คน คัดเลือกด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามแนวคิดของ Patton (2015) จากผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่มีบทบาทโดยตรงในการกำหนด ติดตาม และใช้ข้อมูลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ได้แก่ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต เนื่องจากประชากรที่

เข้าเกณฑ์มีจำนวนจำกัดและมีบทบาทเฉพาะด้าน การศึกษาครั้งนี้จึงเลือกศึกษาผู้บริหารครบทุกตำแหน่ง เพื่อให้ครอบคลุมมุมมองด้านนโยบายและการบริหารตัวชี้วัดในทุกระดับของวิทยาเขต การกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลจึงมีได้อ้างอิงเพียงความสะดวกในการเก็บข้อมูล แต่อ้างอิงจากขอบเขตของบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรจริง ประกอบกับการยืนยันความเพียงพอของข้อมูลด้วยเกณฑ์ความอิ่มตัว (Data Saturation) คือ เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์ พบว่า ข้อมูลที่ได้รับมีลักษณะซ้ำกันในประเด็นสำคัญ โดยไม่พบประเด็นใหม่ที่มีนัยสำคัญเพิ่มเติมจากข้อมูลเดิม จึงพิจารณาว่าบรรลุภาวะอิ่มตัวของข้อมูลและยุติการเก็บข้อมูลเมื่อครบผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 16 คน ตามขอบเขตประชากร โดยเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ 1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต และ 2) มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการกำหนด ติดตาม หรือใช้ข้อมูลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ส่วนเกณฑ์การคัดออก ได้แก่ ผู้บริหารที่ไม่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยนี้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Guide) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดการบริหารผลการดำเนินงาน PMM แนวคิดการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ และกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ข้อคำถามมีลักษณะปลายเปิด จำนวน 13 ข้อ คำถามเป็นลักษณะปลายเปิด ประกอบ 6 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประเด็นคำถาม 2 ข้อ ส่วนที่ 2 จุดแข็งในการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร ประเด็นคำถาม 4 ข้อ ตัวอย่างคำถาม “องค์กรของท่านมีจุดแข็งด้านใดในการจัดการตัวชี้วัดในปัจจุบัน” ส่วนที่ 3 จุดอ่อนในการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร ประเด็นคำถาม 2 ข้อ ตัวอย่างคำถาม “องค์กรของท่านมีข้อจำกัดหรือปัญหาใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการตัวชี้วัดให้มีประสิทธิภาพ” ส่วนที่ 4 โอกาสในการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร ประเด็นคำถาม 2 ข้อ ตัวอย่างคำถาม “ปัจจัยภายนอกใดบ้างก่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการตัวชี้วัด” ส่วนที่ 5 อุปสรรค/ความท้าทายในการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร ประเด็นคำถาม 2 ข้อ ตัวอย่างคำถาม “องค์กรของท่านเผชิญอุปสรรคหรือความท้าทายใดบ้างในการจัดการตัวชี้วัดในภาพรวม” ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ประเด็นคำถาม 1 ข้อ ตัวอย่างคำถาม “บทเรียนสำคัญใดบ้างในองค์กร ที่ท่านคิดว่าส่งผลให้การจัดการตัวชี้วัดประสบความสำเร็จ” รวมทั้งหมด 13 ข้อ ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ตามแนวทางของ บุญชม ศรีสะอาด (2560) ซึ่งกำหนดให้ค่าดัชนีตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปถือว่ายอมรับได้ ทั้งนี้ผลการประเมินเครื่องมือมีค่า IOC เฉลี่ยเท่ากับ 0.93 แสดงว่าเครื่องมือมีความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ในระดับที่เหมาะสม และผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต รหัส PSU-HREC-2025-048-1-2

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการระหว่างเดือนตุลาคม–พฤศจิกายน 2568 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง ใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 40–60 นาทีต่อคน ก่อนการสัมภาษณ์ มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สิทธิในการปฏิเสธหรือยุติการให้ข้อมูล และการรักษาความลับ โดยการสัมภาษณ์

ดำเนินการโดยผู้ช่วยวิจัยซึ่งเป็นบุคลากรสายอำนวยการ มีประสบการณ์ด้านการวิจัยและผ่านการอบรมจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ทำหน้าที่ประสานงาน นัดหมาย และบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยถอดความข้อมูลแบบคำต่อคำ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ นอกจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยยังวิเคราะห์เอกสาร เพื่อใช้ประกอบการตีความข้อมูลและตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการตามแนวทางการวิเคราะห์เชิงประเด็นของ Braun and Clarke (2006, 77-101) ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) การทำความเข้าใจกับข้อมูล ผู้วิจัยถอดความข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ อ่านข้อมูลซ้ำหลายรอบ และเปรียบเทียบกับบันทึกภาคสนามเพื่อทำความเข้าใจบริบทของข้อมูล 2) การกำหนดรหัสข้อมูล ใช้แนวทางระหว่างการใช้รหัสเชิงนิรนัย โดยกำหนดกรอบรหัสตั้งต้นจากกรอบแนวคิดการวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้รหัสเชิงอุปนัยที่เกิดขึ้นใหม่จากข้อมูลภาคสนามโดยตรง เพื่อให้รหัสที่ได้สะท้อนทั้งกรอบทฤษฎีตั้งต้นและประเด็นสำคัญที่ปรากฏจริงในข้อมูล 3) การพัฒนาประเด็นหลัก รหัสข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันเชิงความหมายถูกจัดกลุ่มเป็นประเด็นย่อย และสังเคราะห์เป็นประเด็นหลัก โดยผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรหัสข้อมูล ประเด็นย่อย และประเด็นหลักซ้ำอีกครั้งกับข้อมูลต้นฉบับเพื่อยืนยันว่าประเด็นที่สังเคราะห์ได้มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับอย่างครบถ้วน 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ สังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประเด็นหลักที่ได้จากการวิเคราะห์ถูกจำแนกตามกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ก่อนนำมาสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (SO) เชิงพัฒนา (WO) เชิงป้องกัน (ST) และเชิงปรับปรุง (WT) และใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิเคราะห์นำเสนอในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา ตารางสรุปประเด็นหลัก และแผนภาพแสดงกรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์

6. ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยใช้แนวทางการสร้างความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness) ตามเกณฑ์ของ Lincoln and Guba (1985) ร่วมกับแนวทางการวิเคราะห์เชิงประเด็นของ Nowell et al. (2017, 1-13) โดยพิจารณา 4 ด้าน คือ 1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับกับผู้ให้ข้อมูล และการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าระหว่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร และบันทึกภาคสนาม 2) ความสามารถในการทำซ้ำได้ (Dependability) ตรวจสอบความชัดเจนของกระบวนการตั้งแต่ การเก็บข้อมูล การถอดความ การกำหนดรหัส การพัฒนาประเด็น และการสังเคราะห์ผลการวิจัย เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ 3) การยืนยันผล (Confirmability) ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลดิบ รหัสข้อมูล ประเด็นย่อย และประเด็นหลัก รวมทั้งอ้างอิงข้อความจากผู้ให้ข้อมูลประกอบการตีความ (Direct Quotes) เพื่อยืนยันว่าผลการวิจัยสะท้อนข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 4) การถ่ายทอดผลการวิจัย (Transferability) อธิบายบริบทการวิจัย ลักษณะผู้ให้ข้อมูล ขั้นตอนการวิจัย และกระบวนการวิเคราะห์

ผลการวิจัย (Results)

การวิจัยครั้งนี้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารที่มีบทบาทโดยตรงในการกำหนด กำกับ และขับเคลื่อนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต จำนวน 16 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารวิทยาเขต 6 คน ผู้บริหารคณะกรรมการบริการและการท่องเที่ยว 2 คน ผู้บริหารคณะเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม 2 คน ผู้บริหารคณะวิทยาศาสตร์ศึกษา 2 คน และผู้บริหารวิทยาลัยการคอมพิวเตอร์ 4 คน ร่วมกับการวิเคราะห์เอกสารโดยใช้การวิเคราะห์เชิงประเด็นร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

วัตถุประสงค์ที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต โดยใช้กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นหลักจากข้อมูลเชิงคุณภาพ

ประเด็นหลัก (Theme)	ประเด็นย่อย (Sub-theme)	รหัสข้อมูล (Code)	รหัสข้อมูลย่อย (Sub-Code)
1. การจัดวางเชิงกลยุทธ์ Strategic Alignment	ความสอดคล้องของตัวชี้วัด	Key Performance Indicators Relevance	(P1) ตัวชี้วัดบางรายการไม่สะท้อนบริบทของวิทยาเขต
	ความซับซ้อนของตัวชี้วัด	Key Performance Indicators Complexity	(P2) มีตัวชี้วัดจำนวนมากและบางส่วนซ้ำซ้อน
	การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์	Strategy Deployment	(P3) การถ่ายทอดตัวชี้วัด จากมหาวิทยาลัยสู่หน่วยงานมีความชัดเจน
2. การกำกับดูแลข้อมูล Data Governance	การบูรณาการข้อมูล	Data Fragmentation	(P4) ข้อมูลตัวชี้วัด กระจายอยู่หลายระบบ
	คุณภาพข้อมูล	Data Standardization	(P5) ข้อมูลจากแต่ละหน่วยงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
	ประสิทธิภาพการจัดการข้อมูล	Data Collection Process	(P6) การรวบรวมข้อมูลใช้เวลานาน
3. ภาวะผู้นำและการกำกับดูแล Leadership and Governance	การกำกับติดตาม	Executive Monitoring	(P7) ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
	กลไกกำกับดูแล	KPI Review	(P8) การประชุมทบทวนตัวชี้วัดช่วยให้เห็นปัญหาได้เร็วขึ้น

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นหลักจากข้อมูลเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ประเด็นหลัก (Theme)	ประเด็นย่อย (Sub-theme)	รหัสข้อมูล (Code)	รหัสข้อมูลย่อย (Sub-Code)
	ภาวะผู้นำ	Leadership Support	(P9) การสนับสนุนจากผู้บริหารมีผลต่อ ความสำเร็จของตัวชี้วัด
4. การเรียนรู้ขององค์กร Organizational Learning	การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนา	Continuous Improvement	(P10) มีการนำผลตัวชี้วัดมาปรับปรุง แผนงานประจำปี
	การเรียนรู้จากข้อมูล	Compliance- Oriented Key Performance Indicators	(P11) ตัวชี้วัดถูกใช้เพื่อรายงานผล มากกว่าพัฒนางาน
	การเรียนรู้ร่วมกัน	Knowledge Sharing	(P12) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง หน่วยงาน
5. ความรับผิดชอบต่อ ภายนอก External Accountability	แรงกดดันภายนอก	Quality Assurance Requirements	(P13) ข้อกำหนดด้านประกันคุณภาพ ส่งผลต่อการกำหนด ตัวชี้วัด
	ความคาดหวังจาก ภายนอก	Ranking Pressure	(P14) การจัดอันดับมหาวิทยาลัยมีผลต่อ การเลือกตัวชี้วัด
	ความรับผิดชอบต่อ สังคม	Stakeholder Expectations	(P15) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เชิงประเด็น พบว่า การจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต สามารถสังเคราะห์ได้เป็น 5 ประเด็นหลัก และ 15 ประเด็นย่อย สะท้อนทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร ดังนี้

1. การจัดวางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) พบว่า แม้การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับมหาวิทยาลัยสู่ระดับหน่วยงานมีความชัดเจน แต่ตัวชี้วัดบางรายการยังไม่สอดคล้องกับบริบทของวิทยาเขต และมีความซ้ำซ้อน เช่น P1 ระบุว่า "ตัวชี้วัดบางรายการไม่สะท้อนบริบทของวิทยาเขต" และ P2 ระบุว่า "มีตัวชี้วัดจำนวนมากและบางส่วนซ้ำซ้อน" สะท้อนถึงความจำเป็นในการทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

2. การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) พบว่า ข้อมูลตัวชี้วัดยังคงกระจายอยู่หลายระบบและขาดมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้การรวบรวมข้อมูลใช้เวลานาน เช่น P4 ระบุว่า "ข้อมูลตัวชี้วัด กระจายอยู่หลายระบบ" และ P6 ระบุว่า "การรวบรวมข้อมูลใช้เวลานาน" สะท้อนข้อจำกัดของระบบข้อมูลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารตัวชี้วัด

3. ภาวะผู้นำและการกำกับดูแล (Leadership and Governance) พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารตัวชี้วัด ทั้งในด้านการติดตามผลและการสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น P7 ระบุ

ว่า "ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ" และ P9 ระบุว่า "การสนับสนุนจากผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จของตัวชี้วัด"

4. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) พบว่า หน่วยงานมีการนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงแผนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน การใช้ตัวชี้วัดยังมุ่งเน้นการรายงานผลมากกว่าการใช้เพื่อการพัฒนา เช่น P10 ระบุว่า "มีการนำผลตัวชี้วัดมาปรับปรุงแผนงานประจำปี" P11 ระบุว่า "ตัวชี้วัดถูกใช้เพื่อรายงานผลมากกว่าพัฒนางาน"

5. ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Accountability) พบว่า ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการกำหนดตัวชี้วัดและการบริหารผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น P13 ระบุว่า "ข้อกำหนดด้านประกันคุณภาพส่งผลต่อการกำหนดตัวชี้วัด" และ P15 ระบุว่า "ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง"

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นว่า การจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากทั้งปัจจัยภายใน ได้แก่ การจัดวางเชิงกลยุทธ์ การกำกับดูแลข้อมูล ภาวะผู้นำ และการเรียนรู้ขององค์กร และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านการประกันคุณภาพ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยสรุปผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ประเด็นหลัก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
1. การจัดวางเชิงกลยุทธ์ Strategic Alignment	การเชื่อมโยงตัวชี้วัดกับยุทธศาสตร์องค์กรอย่างเป็นระบบ	ตัวชี้วัดบางส่วนยังไม่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	แนวโน้มการปรับปรุงตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และพันธกิจ	ความซับซ้อนและความซ้ำซ้อนของตัวชี้วัดที่เพิ่มขึ้น
2. การกำกับดูแลข้อมูล Data Governance	มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานและการติดตามผล	ข้อมูลยังคงกระจัดกระจายอยู่ในหลายระบบและขาดการบูรณาการ	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบวิเคราะห์ข้อมูล	ความถูกต้อง ความสอดคล้อง และความน่าเชื่อถือของข้อมูล
3. ภาวะผู้นำและการกำกับดูแล Leadership and Governance	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามตัวชี้วัด	การติดตามผลการดำเนินงานยังไม่สม่ำเสมอในบางหน่วยงาน	การพัฒนากลไกกำกับติดตามเชิงระบบและเชิงดิจิทัล	การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและนโยบายที่อาจส่งผลกระทบต่อเนื้อ

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ประเด็นหลัก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
4. การเรียนรู้ขององค์กร Organizational Learning	มีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะ	การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนางานยังไม่กระจายทั่วทั้งองค์กร	การส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงงาน	การมุ่งเน้นการรายงานผลมากกว่าการเรียนรู้เชิงพัฒนา
5. ความรับผิดชอบต่องาน External Accountability	องค์กรมีการตอบสนองต่อมาตรฐานและข้อกำหนดภายนอก	ภาระการรายงานข้อมูลเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	แรงผลักดันจากการประกันคุณภาพ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย และ ESG	ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มสูงขึ้น

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมีทั้งปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดภายในองค์กร ควบคู่กับโอกาสและความท้าทายจากสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบตัวชี้วัดในการสนับสนุนการตัดสินใจและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และสร้างกรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ที่ 2 การสังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ผ่านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกโดยการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสังเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต โดยมุ่งเน้นการใช้จุดแข็งเพื่อสร้างโอกาส การพัฒนาจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก การใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคาม และการลดข้อจำกัดภายในควบคู่กับการรับมือความท้าทายภายนอก ผลการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์หลักดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปผลการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS ของการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

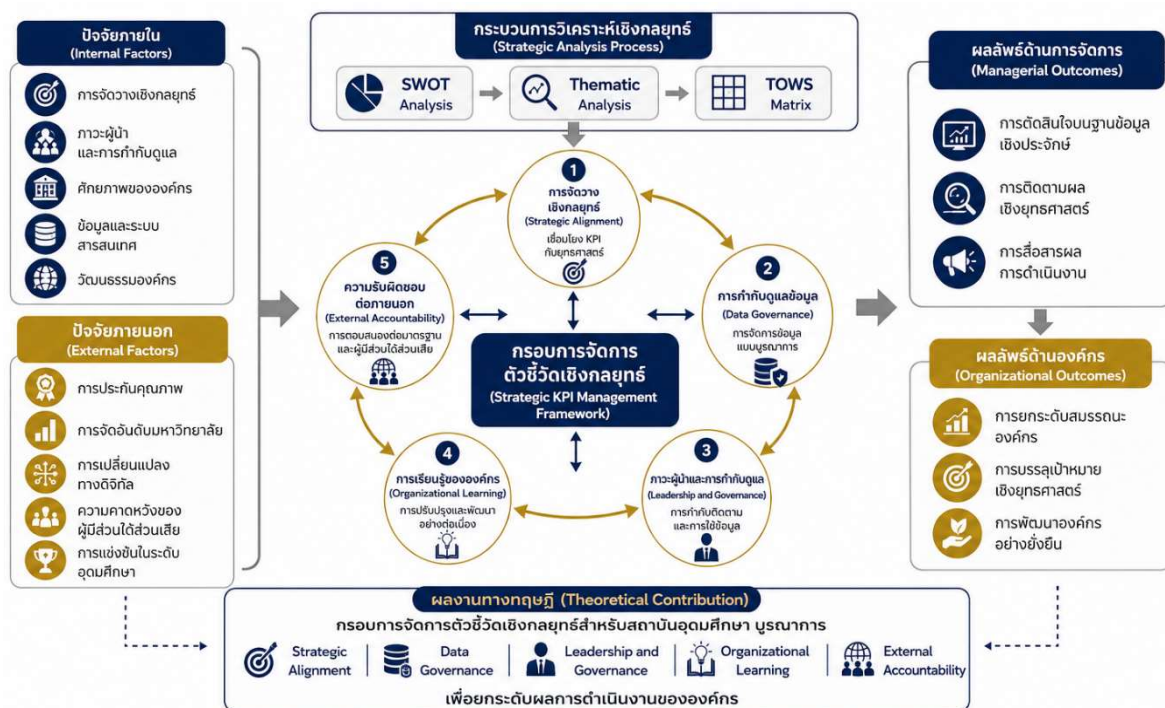
ประเภทกลยุทธ์	แนวทางเชิงกลยุทธ์
1. SO Strategy (ใช้จุดแข็งเพื่อสร้างโอกาส)	พัฒนาระบบการจัดการตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรเข้ากับระบบข้อมูลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารผลการดำเนินงาน และตอบสนองต่อข้อกำหนดด้านการประกันคุณภาพ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย และแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ESG)
2. WO Strategy (ใช้โอกาสเพื่อพัฒนาจุดอ่อน)	ยกระดับการกำกับดูแลข้อมูลและบูรณาการฐานข้อมูลกลาง โดยอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อน ความกระจัดกระจาย และความไม่สอดคล้องของข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
3. ST Strategy (ใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคาม)	เสริมสร้างบทบาทของผู้บริหารในการกำกับติดตามตัวชี้วัด และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการแข่งขันด้านคุณภาพ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย และความคาดหวังที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. WT Strategy (ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม)	พัฒนาวัฒนธรรมการใช้ข้อมูล การเรียนรู้ขององค์กร และกลไกความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อลดภาระการรายงานข้อมูล เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารตัวชี้วัด และเสริมสร้างความยั่งยืนของระบบการจัดการผลการดำเนินงาน

การสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้ 4 กลุ่ม คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงปรับปรุง (WT) ดังนี้

1) กลยุทธ์เชิงรุก ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรเพื่อสร้างโอกาส โดยพัฒนาระบบการจัดการตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรเข้ากับระบบข้อมูลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารผลการดำเนินงาน และตอบสนองต่อข้อกำหนดด้านการประกันคุณภาพ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย และแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ESG) 2) กลยุทธ์เชิงพัฒนา ใช้โอกาสภายนอกในการพัฒนาจุดอ่อนขององค์กร โดยยกระดับการกำกับดูแลข้อมูลและบูรณาการฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลจากทุกหน่วยงาน พร้อมประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อน ความกระจัดกระจาย และความไม่สอดคล้องของข้อมูลระหว่างหน่วยงาน 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก โดยเสริมสร้างบทบาทของผู้บริหารในการกำกับติดตามตัวชี้วัด และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการแข่งขันด้านคุณภาพ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย และความคาดหวังที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) กลยุทธ์เชิงปรับปรุง ลดจุดอ่อนและ

หลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยพัฒนาวัฒนธรรมการใช้ข้อมูล ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร และสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการรายงานข้อมูล ลดภาระการจัดทำรายงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ที่ 3 การพัฒนากรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการยกระดับสมรรถนะองค์กร จากผลการวิเคราะห์เชิงประเด็นและการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS นำสู่การบูรณาการผลการศึกษาเพื่อพัฒนา “กรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา” (Strategic KPI Management Framework for Higher Education) มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้เชื่อมโยงกับการตัดสินใจเชิงบริหาร การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และการยกระดับสมรรถนะองค์กรอย่างเป็นระบบ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2: กรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

สร้างขึ้นโดยใช้ ChatGPT (OpenAI, 2026) จากคำสั่งของผู้เขียน โดยประยุกต์จากแนวคิด PMM (Guthrie et al., 2024), SWOT-TOWS (Weirich, 1982; Helms & Nixon, 2010), Data Governance (Khatri & Brown, 2010) และ Institutional Theory (DiMaggio & Powell, 1983)

ผลการวิจัย พบว่า สามารถพัฒนากรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยบูรณาการผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์เชิงประเด็น และการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกรอบการบริหารตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษา กรอบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดวางตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ 2) การกำกับดูแลข้อมูล 3) ภาวะผู้นำและการกำกับดูแล 4) การเรียนรู้ขององค์กร และ 5) ความรับผิดชอบต่อภายนอก โดยองค์ประกอบทั้ง 5 มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของระบบการบริหารแบบบูรณาการ เริ่มตั้งแต่การเชื่อมโยงตัวชี้วัดกับยุทธศาสตร์องค์กร การพัฒนาระบบข้อมูลและธรรมาภิบาลข้อมูล การกำกับติดตามโดยผู้บริหาร การใช้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร ตลอดจนการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก นอกจากนี้กรอบดังกล่าวได้รับการออกแบบให้เชื่อมโยงกับปัจจัยภายใน ได้แก่ การจัดวางตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นคุณภาพ ศักยภาพองค์กร ระบบข้อมูลและสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งปัจจัยภายนอก ได้แก่ การประกันคุณภาพ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา ทำให้กรอบที่พัฒนาขึ้นสามารถสะท้อนบริบทการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างครอบคลุม

ผลการวิจัยยังพบว่า สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ 2 ระดับ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการจัดการ (Managerial Outcomes) ได้แก่ การตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ การติดตามผลการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ และการสื่อสารผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และ ผลลัพธ์ระดับองค์กร (Organizational Outcomes) ได้แก่ การยกระดับสมรรถนะองค์กร การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

1. ผลการวิจัยพบว่า การจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต ได้รับอิทธิพลจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สังเคราะห์เป็น 5 องค์ประกอบหลัก คือ การจัดวางเชิงกลยุทธ์ การกำกับดูแลข้อมูล ภาวะผู้นำและการกำกับดูแล การเรียนรู้ขององค์กร และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก สะท้อนว่าการบริหารตัวชี้วัดเป็นระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ ข้อมูล บุคลากร และบริบทภายนอกเข้าด้วยกัน สอดคล้องกับแนวคิด PMM ที่มองว่าตัวชี้วัดควรเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรและใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจมากกว่าการรายงานผลเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Gomes (2020) ที่ชี้ว่า PMM เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และทบทวนตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ผลการศึกษายังพบว่า ตัวชี้วัดบางส่วนยังไม่สอดคล้องกับบริบทของวิทยาเขตและมีความซ้ำซ้อน สะท้อนว่าการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับมหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้มีการปรับใช้ตามบริบทของแต่ละหน่วยงาน ขณะที่ Harris et al. (2019, 2281-2292) กลับเสนอว่า การใช้ตัวชี้วัดมาตรฐานเดียวกัน (Standardized Metrics) มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำ Benchmarking เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างหน่วยงานหรือสถาบันที่มีความแตกต่างกัน การปรับ

ตัวชี้วัดให้จำเพาะเจาะจงเกินไปอาจนำไปสู่ปัญหาการขาดมาตรฐานการเปรียบเทียบ (Lack of Comparability) และความล้มเหลวในการจัดวางเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ (Systemic Strategic Alignment) สอดคล้องกับ Sarrico (2022, 11-28) ที่ระบุว่าแม้การวัดผลมาตรฐานจะสร้างภาระงาน (Burden) แต่ยังคงเป็นกลไกสำคัญในการรักษาความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อสาธารณะและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวม ผลการวิจัยสนับสนุนแนวคิด Data Governance ของ Walsh et al. (2025, 471-488) ที่มองว่าการกำกับดูแลข้อมูลเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ การที่ข้อมูลตัวชี้วัดยังแยกส่วนและขาดมาตรฐาน สะท้อนว่าข้อจำกัดของการจัดการตัวชี้วัดมิได้เกิดจากเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูลขององค์กรด้วย ผลการวิจัยสะท้อนว่า การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้รับอิทธิพลจากแรงกดดันเชิงสถาบัน ได้แก่ ข้อกำหนดด้านการประกันคุณภาพ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับ Institutional Theory ของ DiMaggio and Powell (1983, 147-160) ที่อธิบายว่า องค์กรปรับระบบการดำเนินงานเพื่อสร้างความชอบธรรมและตอบสนองต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้งานของ Grossi et al. (2020, 818-844) ชี้ว่าการใช้การวัดผลในมหาวิทยาลัยมักอยู่ภายใต้แรงกดดันเชิงสถาบันที่แข่งขันกันหลายด้าน ส่งผลให้องค์กรต้องปรับระบบตัวชี้วัดให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดภายนอกควบคู่ไปกับการบรรลุเป้าหมายภายในของตนเอง ดังนั้นการพัฒนาตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพควรบูรณาการทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อให้ตัวชี้วัดทำหน้าที่เป็นทั้งกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรและเครื่องมือในการตอบสนองต่อข้อกำหนดและความคาดหวังของสภาพแวดล้อมเชิงสถาบันอย่างสมดุล

2. การสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสามารถจัดทำกลยุทธ์หลักได้ 4 กลุ่ม ได้แก่ SO, WO, ST และ WT สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาการจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานควรดำเนินการในลักษณะเชิงกลยุทธ์ โดยบูรณาการจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กรมากกว่าการแก้ไขปัญหาเฉพาะด้าน ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ Weihrich (1982, 54-66) และ Helms and Nixon (2010, 215-251) ที่เสนอว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อเชื่อมโยงสู่การกำหนดกลยุทธ์ผ่านการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อแปลงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ และ ถาวร สมบูรณ์สุวรรณ (2568, 157-168) ที่พบว่า การสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS (TOWS Matrix) ช่วยให้การวิเคราะห์มีโครงสร้างเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนกว่าการใช้ SWOT แบบ "Checklist" ที่ขาดการสังเคราะห์กลยุทธ์เชิงลึก (Hill & Westbrook, 1997, 46-52) โดยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงขึ้นอยู่กับบทบาทผู้นำในการจัดสรรทรัพยากรและระบบสนับสนุนที่เป็นทางการ ทั้งนี้ Datta (2020) ยังชี้เพิ่มเติมว่ากลยุทธ์ทั้ง 4 กลุ่มจากการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ยังต้องอาศัยการจัดลำดับความสำคัญเชิงปริมาณก่อนนำไปปฏิบัติจริง จากการศึกษาพบข้อค้นพบสำคัญว่า กลยุทธ์ที่สังเคราะห์ได้มิได้มุ่งเน้นเพียงการปรับปรุงตัวชี้วัดในเชิงเทคนิคเท่านั้น แต่ครอบคลุม

ไปถึงการพัฒนาระบบข้อมูลดิจิทัล ธรรมชาติของข้อมูล บทบาทของผู้บริหาร และวัฒนธรรมการใช้ข้อมูล ซึ่งสะท้อนว่าการจัดการตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นการพัฒนาเชิงระบบที่บูรณาการมิติต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม

3. กรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่พัฒนาขึ้นในการศึกษานี้ สอดคล้องกับแนวคิด PMM ของ Guthrie et al. (2024, 1-25) ที่เสนอว่าระบบตัวชี้วัดควรเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และการตัดสินใจขององค์กรมากกว่าการใช้เพื่อรายงานผลเพียงอย่างเดียว และสอดคล้องกับแนวคิดของ Khatri and Brown (2010, 148-152) ที่เน้นว่าคุณภาพข้อมูลและธรรมชาติของข้อมูลเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่วนองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการเรียนรู้ขององค์กรที่ปรากฏในกรอบสะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของระบบตัวชี้วัดได้ขึ้นอยู่กับกรอบการออกแบบตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยผู้บริหารในการผลักดันการนำไปใช้ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (รัตติกาล ไสยะภาส และคณะ, 2563, 229-239) นอกจากนี้การบูรณาการมิติความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเข้าไว้ในกรอบเดียวกันยังสะท้อนแนวคิด Institutional Theory ของ DiMaggio and Powell (1983, 147-160) ที่อธิบายว่าองค์กรต้องปรับระบบการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยในบริบทของกรอบที่พัฒนาขึ้นนี้ แรงกดดันดังกล่าวมิได้ถูกพิจารณาแยกจากปัจจัยภายในดังเช่นงานวิจัยที่ผ่านมา แต่ถูกผนวกเข้าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการจัดการตัวชี้วัดโดยตรง

โดยการศึกษานี้ได้บูรณาการองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การจัดวางเชิงกลยุทธ์ การกำกับดูแลข้อมูล ภาวะผู้นำและการกำกับดูแล การเรียนรู้ขององค์กร และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเข้าไว้ในกรอบเดียวผ่านการวิเคราะห์เชิงประเด็นร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางเชิงคุณภาพในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น กรอบที่พัฒนาขึ้นจึงสามารถใช้เป็นต้นแบบในการเชื่อมโยงการวิเคราะห์บริบทองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารตัวชี้วัดไว้ในระบบเดียวและประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการยกระดับสมรรถนะองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้อย่างเป็นระบบ

สรุป (Conclusion)

ผลการวิจัย พบว่า การจัดการตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในและภายนอก 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การจัดวางเชิงกลยุทธ์ การกำกับดูแลข้อมูล ภาวะผู้นำและการกำกับดูแล การเรียนรู้ขององค์กร และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS จนได้กลยุทธ์การพัฒนา 4 กลุ่ม ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เชิงพัฒนา (WO) เชิงป้องกัน (ST) และเชิงปรับปรุง (WT) ซึ่งช่วยแปลงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปสู่แนวทางการบริหารที่นำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ครอบคลุมทั้งการพัฒนาข้อมูลดิจิทัล การเสริมสร้างธรรมชาติของข้อมูล การพัฒนาภาวะผู้นำ และการส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว การวิจัยนี้ได้พัฒนา "กรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา" ที่บูรณาการยุทธศาสตร์ ข้อมูล ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ขององค์กร และปัจจัยภายนอกไว้ในระบบเดียว ซึ่งตอบสนองช่องว่างองค์ความรู้ที่งานวิจัยก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่ยังพิจารณาองค์ประกอบเหล่านี้แยกส่วนกัน กรอบที่พัฒนาขึ้นจึงมิใช่เพียงเครื่องมือปรับปรุงตัวชี้วัดในเชิงเทคนิค แต่เป็นแนวทางเชิงระบบที่เชื่อมโยงการวิเคราะห์บริบทองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารตัวชี้วัดเข้าไว้ด้วยกัน

องค์ความรู้และกรอบแนวคิดที่ได้จากการวิจัยนี้ สามารถใช้เป็นต้นแบบในการยกระดับการบริหารตัวชี้วัด การตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ และการพัฒนาสมรรถนะองค์กร สำหรับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต และสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐอื่นที่มีบริบทการบริหารใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะสถาบันที่มีลักษณะการบริหารแบบหลายวิทยาเขตหรือหลายหน่วยงานย่อยที่ต้องบูรณาการยุทธศาสตร์ส่วนกลางเข้ากับบริบทเชิงพื้นที่

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) กำหนดนโยบายกรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงตัวชี้วัดกับยุทธศาสตร์และบริบทของหน่วยงาน
- 2) พัฒนานโยบาย การกำกับดูแลข้อมูล และระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์
- 3) ประยุกต์ใช้กรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่พัฒนาขึ้น เป็นกรอบในการพัฒนาระบบบริหารตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย

2. ข้อเสนอแนะเชิงการนำไปปฏิบัติ

- 1) พัฒนาระบบฐานข้อมูล ตัวชี้วัด แบบบูรณาการและกำหนดมาตรฐานข้อมูลร่วมกันทั้งองค์กร
- 2) ทบทวนและปรับปรุง ตัวชี้วัด ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และบริบทของแต่ละหน่วยงาน พร้อมลดตัวชี้วัดที่ซ้ำซ้อน
- 3) ส่งเสริมการใช้ข้อมูลในการติดตามผล การตัดสินใจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อยกระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

3. ข้อจำกัดงานวิจัย

- 1) งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี (single case study) ผลการวิจัยและกรอบการจัดการตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจึงสะท้อนบริบทเฉพาะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีโครงสร้างการบริหาร ขนาดองค์กร หรือระบบธรรมาภิบาลข้อมูลที่แตกต่างกัน จึงควรพิจารณาความสอดคล้องของบริบทก่อนนำไปปรับใช้

2) ผลการวิจัยสะท้อนมุมมองเชิงนโยบายและการบริหารเป็นหลัก แต่ยังไม่ครอบคลุมมุมมองของผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ (เช่น เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบข้อมูลตัวชี้วัดโดยตรง) นักศึกษา หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ซึ่งอาจมีมุมมองต่อระบบการจัดการตัวชี้วัดที่แตกต่างจากกลุ่มผู้บริหาร

3) ช่วงเวลาของการเก็บข้อมูล สะท้อนสถานการณ์และมุมมองของผู้บริหารในช่วงเวลานั้น ๆ หากมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย โครงสร้างการบริหาร หรือบริบทแวดล้อมภายนอกในอนาคต ปัจจัยและกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ได้อาจต้องมีการทบทวนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เอกสารอ้างอิง (References)

- เนารุ่ง วิชาการ. (2562). การศึกษาความสัมพันธ์ของแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่ และการจัดการข้อมูล ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ. *วารสารวิชาการการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม คณะเทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 6(2), 38-46. <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/itm-journal/article/view/198805/157466>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). สำนักพิมพ์สุวิริยาสาน.
- พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ และ ถาวร สมบูรณ์สุวรรณ. (2568). ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ในธุรกิจ SMEs เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการได้อย่างไร?. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 31(3), 157-168. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/CUTJ/article/view/279775/188794>
- รัตติกาล โสวะภาส, อโณทัย ดวงดารา, รพรัชย์ อุทัยรักษ์, ทานตะวัน บุญเล็ก และ อนันต์ ธรรมชาลัย. (2563). การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 10(2), 229-239. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/var/article/view/242292/165595>
- วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ, เวทยา ใฝ่ใจดี และ ปรียากมล เอื้องอ้าย. (2563). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันองค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 14(20), 25-44. <https://doi.org/10.14456/kab.2020.2>
- วาสนา เลิศมะเลา และ เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. (2561). การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 9(2), 209-248. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/polscicmujournal/article/view/112710/118382>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Datta, K. (2020). Application of SWOT-TOWS matrix and analytical hierarchy process (AHP) in the formulation of geoconservation and geotourism development strategies for

- Mama Bhagne Pahar: An important geomorphosite in West Bengal, India. *Geoheritage*, 12, 45. <https://doi.org/10.1007/s12371-020-00467-2>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- Gomes, C. F. (2020). Organizational performance management: Trends, challenges, and solutions. In *Emerging topics in management studies* (pp. 167–188). Coimbra University Press. <https://doi.org/10.14195/978-989-26-1990-3>
<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/94063>
- Grossi, G., Dobija, D., & Strzelczyk, W. (2020). The Impact of Competing Institutional Pressures and Logics on the Use of Performance Measurement in Hybrid Universities. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 818–844. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1684328>
<https://scispace.com/papers/the-impact-of-competing-institutional-p pressures-and-logics-4isy9sgci6>
- Guthrie, J., Manes-Rossi, F., Orelli, RL., & Sforza, V. (2024). Performance management and measurement impacts on universities: (re)viewing the past, present and future. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 36(6), 1-25. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2023-0176>
- Harris, W. E., Langan, A. M., Barrett, N., Jack, K., Wibberley, C., & Hamshire, C. (2019). A case for using both direct and indirect benchmarking to compare university performance metrics. *Studies in Higher Education*, 44(11), 2281–2292. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1490893>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)

- Khan, M. S. U. (2024). Performance Measurement in the Digital Era: Review Literature at the Intersection of Management Accounting, Big Data Analytics and Emerging Technologies' Impact on Performance Evaluation. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, 11(8), 94-101.
<https://doi.org/10.51244/IJRSI.2024.1108009>
- Khatri, V., & Brown, C. V., (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM*, 53(1), 148–152. <https://doi.org/10.1145/1629175.1629210>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Mtau, T. T., & Rahul, N. A. (2024). Optimizing Business Performance through KPI Alignment: A Comprehensive Analysis of Key Performance Indicators and Strategic Objectives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14(1), 66–82.
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.141003>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Sari, T. D., Susilawati, N., Wahyudi, T., & Hayati, M. N. (2023). Mapping the Budget Plan Towards the Key Performance Indicators. *Proceedings of the International Joint Conference on Arts and Humanities*. (pp. 1237-1244). Universitas Negeri Surabaya Indonesia. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-008-4_132
- Sarrico, C. S. (2022). Quality management, performance measurement and indicators in higher education institutions: between burden, inspiration and innovation. *Quality in Higher Education*, 28(1), 11–28. <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951445>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications. <https://www.scribd.com/document/402367919/Institutions-and-Organizations-Ideas-Interests-and-Identities-pdf>
- Walsh, M. J., McAvoy, J., & Sammon, D. (2025). The Data Governance Journey in Practice: Insights from Case Study Research. *Information Systems Management*, 42(3), 471- 488.
<https://doi.org/10.1080/10580530.2025.2477459>
<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/10580530.2025.2477459?needAccess=true>

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)