Received:	15-02-2025
Revised:	08-04-2025
Accepted:	02-05-2025

การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

The Development of University Support Staff in the State University at the Three Southern Border Provinces to Become a High-Performance Organization

คเณศ กุลรัตน์[*,1]
Kanate Kulrat
6691205008@pnu.ac.th
สรัญณี อุเส็นยาง[2]
Sarannee U-senyang
sarannee.u@pnu.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 2) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และ 3) ศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จำนวน 323 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการพัฒนาพนักงานสายสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.09, S.D. = 0.47) โดยด้านการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.14, S.D. = 0.50) รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม ($\overline{X}$ = 4.13, S.D. = 0.51) และด้านการศึกษา ($\overline{X}$ = 4.00, S.D. = 0.61) 2) ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.16, S.D.=0.46) โดยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ =4.19, S.D.=0.50) รองลงมาคือด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\overline{X}$ =4.15, S.D.=0.52) และด้านคุณภาพการจัดการ ($\overline{X}$ =4.12, S.D.=0.52) 3) ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R^2 = 0.57) โดยด้านการพัฒนามีอิทธิพลสูงสุด (β = 0.56) รองลงมาคือด้านการศึกษา (β = 0.19) ในขณะที่ด้านการฝึกอบรมไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, องค์กรสมรรถนะสูง, พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

[*] Corresponding Author
[1] นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
Student in Graduate School in Management Program, Faculty of Management Sciences, Princess of Naradhiwas University
[2] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
Faculty of Management Sciences, Princess of Naradhiwas University

Abstract

This study focuses on developing support staff of university staff to become high-performance organizations of state universities in the three southern border provinces. The objectives were to 1) examine the level of human resource development of support staff, 2) examine the level of becoming a high-performance organization, and 3) study the influence of the development of university support staff on becoming a high-performance organization. The research methodology is quantitative. The sample consists of 323 university support staff, who were selected by stratified sampling. Data were collected using a questionnaire that has been checked for quality, validity, and reliability. Data were analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis. The results found that 1) the overall level of support staff development was high ($\overline{X}$ = 4.09, S.D. = 0.47). The development aspect had the highest mean ($\overline{X}$ = 4.14, S.D. = 0.50), followed by training ($\overline{X}$ = 4.13, S.D. = 0.51) and education ($\overline{X}$ = 4.00, S.D. = 0.61). 2) the overall level of high-performance organization attributes was high ($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = 0.46), with strategic management scoring the highest ($\overline{X}$ = 4.19, S.D. = 0.50), followed by service recipient and stakeholder focus ($\overline{X}$ = 4.15, S.D. = 0.52), and management quality ($\overline{X}$ = 4.12, S.D. = 0.52). 3) the multiple regression analysis found that human resource development had a statistically significant effect on high-performance organization attributes at a level of 0.05 (R^2 = 0.57). The development aspect had the strongest influence (β = 0.56), followed by education (β = 0.19), while training showed no statistically significant influence on high-performance organization attributes in state universities in the three southern border provinces.

Keywords: Human resource development, High - performance organization, Support staff of university

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรทุกประเภท รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ (Dharmniti Internal Audit Company Limited, 2023) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยของรัฐในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีบริบทพิเศษทั้งในด้านสังคมพหุวัฒนธรรม (Thongmark, Neimted, Choosuwan, & Sittichai, 2018) และสถานการณ์ความไม่สงบที่ยังคงดำเนินอยู่ (Jaidee, 2021)

ปัญหาสำคัญที่มหาวิทยาลัยในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้กำลังเผชิญคือการขาดความคล่องตัวในการจัดบริการสาธารณะทางการศึกษา ส่งผลให้การบริหารงานมีความล่าช้าและไม่สามารถดำเนินการตามหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (National Think Tank Institute, 2023) นอกจากนี้ ยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม (Pador, Vehachar, Werathummo, & Suwanmanee, 2023) สภาวการณ์ดังกล่าวได้รับการสะท้อนอย่างชัดเจนจากผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประเภทสถาบันอุดมศึกษา ที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านคุณภาพการดำเนินงาน ซึ่งค่าเฉลี่ยคะแนนลดลงจาก 88.41 ในปี พ.ศ. 2563 เหลือเพียง 82.01 ในปี พ.ศ. 2566 ข้อมูลนี้บ่งชี้ถึงปัญหาเชิงโครงสร้างและการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (NACC ITA, 2025)

ในขณะเดียวกัน การพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้นั้นต้องอาศัยพนักงานที่มีศักยภาพเป็นกำลังสำคัญ ศักยภาพของพนักงานมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอจึงเป็นภารกิจจำเป็นขององค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (HREX asia, 2019) ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการระบบภายใน

องค์กรเพื่อยกระดับสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ประกอบด้วยเครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลาย การประยุกต์ใช้ขึ้นอยู่กับบริบทเฉพาะขององค์กร อาทิ เครื่องมือที่ได้รับความนิยมในสหรัฐอเมริกา คือ Malcolm Baldridge National Quality Award หรือ MBNQA ในบริบทของประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเกณฑ์ MBNQA มาปรับใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรภาคเอกชนของไทยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในลำดับต่อมา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้หน่วยงานราชการใช้ในการประเมินตนเองและพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง (Kongthep, 2018) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร ซึ่งมีรากฐานมาจากความสามารถของบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการดังกล่าว หากองค์กรละเลยความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจส่งผลกระทบให้องค์กรขาดการพัฒนาบุคลากร และประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ซึ่งอาจนำไปสู่การหยุดชะงักในการพัฒนาและการสูญเสียประสิทธิภาพขององค์กรในที่สุด (Human Soft, n.d.)

สอดคล้องกับ Nakkasem and Bumrerb (2023) ที่ระบุว่า บุคลากรสายสนับสนุนเป็นกลไกขับเคลื่อนให้การดำเนินงานต่างๆ ในองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในฐานะปัจจัยที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศและเติบโตอย่างยั่งยืน ดังที่ Chaiyarat (2019) ได้เน้นย้ำว่า "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" เป็นการบริหารจัดการที่มีความสำคัญทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดก็ย่อมมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งสิ้น สอดคล้องกับ Nadler and Wiggs (1989) ได้อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร โดยแนวทางสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ซึ่งทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นองค์รวมและยั่งยืน

ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organizations: HPOs) เป็นเป้าหมายหลักที่ควรดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Waal, & Sultan 2012) โดยองค์กรสมรรถนะสูงจะมีความสามารถในการปรับตัวสูง รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีแผนรองรับการปฏิบัติงานในสภาวการณ์ต่างๆ อย่างชัดเจน และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Pramchote, 2020) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kojaranon (2019) ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ด้วยการออกแบบองค์กรที่สามารถดึงศักยภาพที่ดีที่สุดของบุคลากรมาสร้างความร่วมมือไปสู่ความสำเร็จ ในขณะที่ Chueakprom, Mangkang, and Boonprasert (2022) ได้จำแนกองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์องค์การ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกันในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ซึ่งในบริบทของมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน ดังเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ที่เน้นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารบุคคลโดยคำนึงถึงแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน (Yala Rajabhat University, 2024) เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ที่จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Princess of Naradhiwas University, 2022) และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ที่มีแนวทางพัฒนาบุคลากรผ่านการพัฒนาทักษะดิจิทัล การพัฒนาศักยภาพผู้นำ การทำงานแบบ Cross Function และการสนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Strategy and

Development Division Pattani Campus, 2024) เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและเป็นตัวเชื่อมระหว่างทุกภาคส่วนให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างสอดคล้องกัน (Saithong, 2021) การเตรียมและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะการสร้างโอกาสความก้าวหน้า และการพัฒนาเพื่อผลักดันให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าตามสายงานและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (Ubon Ratchathani University, 2022)

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อสร้างและพัฒนากรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน เหมาะสม เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ผลจากการศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการปรับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสม ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจ และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้สู่ความเป็นเลิศต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้วิธีเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเพื่อนำมาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปพร้อมอภิปรายผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้

ประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในครั้งนี้ คือ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ จำนวน 893 คน ประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย 3 มหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณาจำนวนประชากร รวมทั้งสิ้น 893 คน พบว่ามหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์มีจำนวนประชากรมากที่สุดคือ 367 คน รองลงมาคือมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี 359 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 167 คน ตามลำดับ

ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้มาจากการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (1970) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5ค% และระดับวามเชื่อมั่นอยู่ที่ 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 268 คน และเพื่อป้องกันการส่งแบบสอบถามในอัตราที่ต่ำขาดความสมบูรณ์หรือสูญหาย ผู้วิจัยจึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 20 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sitthanukul, 2008) โดยเพิ่มจำนวน 54 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมเป็นจำนวน 323 คน กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด 323 คน แบ่งเป็นมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ 133 คน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี 130 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 60 คน จากนั้นคำนวณอัตราส่วนจำนวนตัวอย่างในแต่ละประเภทของบุคลากรจำแนกตามมหาวิทยาลัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยประชากรศาสตร์ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง และ ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

(Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.6 ถึง 1 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) และนำไปทดลอง (Tryout) กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน ผลการตรวจสอบสรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) อยู่ที่ 0.97 ถือได้ว่าเครื่องมือมีคุณภาพ มีความเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดทำหนังสือแนะนำตัวและหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไปยังมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พร้อมจัดเก็บแบบสอบถามตามที่กำหนดในกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือสูงสุดในการวิจัย

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการลงข้อมูล โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีดังนี้ 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ และระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ 2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) โดยวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Equation) ระหว่างองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการฝึกอบรม (X1) ด้านการศึกษา (X2) ด้านการพัฒนา (X3) กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Y) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ รวมถึงการวิเคราะห์ความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วมหรือภาวะเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) โดยการทดสอบจากค่า Tolerance ต้องมีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF (Variance Inflation Factor) ต้องมีค่าที่ไม่เข้าใกล้หรือเกิน 10 จึงจะสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้

ด้าน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1	ด้านการฝึกอบรม	4.13	0.51	มาก
2	ด้านการศึกษา	4.00	0.61	มาก
3	ด้านการพัฒนา	4.14	0.50	มาก
รวม		**4.09**	**0.47**	**มาก**

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน มีระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.09 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการพัฒนา มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.14, S.D. = 0.50) ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.13, S.D. = 0.51) ซึ่งอยู่ในระดับมาก และด้านการศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\overline{X}$ = 4.00, S.D. = 0.61) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

2. ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

ด้าน	องค์กรสมรรถนะสูง	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1	ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.15	0.52	มาก
2	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	4.19	0.50	มาก
3	ด้านคุณภาพการจัดการ	4.12	0.52	มาก
รวม		**4.16**	**0.46**	**มาก**

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง 3 ด้าน มีระดับองค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.19, S.D.= 0.50) ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือด้านด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.15, S.D.= 0.52) ซึ่งอยู่ในระดับมาก และด้านคุณภาพการจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.12, S.D.= 0.52) ซึ่งอยู่ในระดับมากตามลำดับ ดังตารางที่ 2

3. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วมหรือภาวะเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ของการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
ด้านการฝึกอบรม	0.51	1.96
ด้านการศึกษา	0.55	1.81
ด้านการพัฒนา	0.45	2.22

จากตารางที่ 3 พบว่า การวิเคราะห์ความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วมหรือภาวะเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ของการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยการวิเคราะห์และตรวจสอบค่า Tolerance และ VIF ของตัวแปรต้น พบว่า ค่า Tolerance ของการมีส่วนร่วมของบุคลากรแต่ละด้านอยู่ระหว่าง 0.45 – 0.55 เป็นไปตามเกณฑ์ของ Hair JR, Anderson, Babin, and Black (2010) ที่กำหนดให้ไว้ว่าค่าของ Tolerance ต้องมีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.81 - 2.22 ซึ่งมีค่าที่ไม่เข้าใกล้หรือเกิน 10 แสดงว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน ไม่

เกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วมหรือภาวะร่วมเส้นตรงพหุ โดยจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้เป็นตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอย ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ โดยภาพรวม

Model	Unstandardlized Coefficients		Standardlized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	1.08	0.15		7.22	0.00
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.75	0.37	0.76	20.71	0.00*
$R = 0.76$, $R^2 = 0.57$, Adjusted R Square = 0.57, F = 428.73, Sig = 0.00					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 พบว่า การทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ตัวแปรต้นที่ใช้ในการทดสอบ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R = 0.76) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ($R^2 = 0.57$) แสดงว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์กรสมรรถนะสูง ได้ร้อยละ 57 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta = 0.76) ซึ่งมีค่าเป็นบวก สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กล่าวคือ เมื่อระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นส่งผลให้องค์กรสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้จำแนกตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รายด้าน

Model	Unstandardlized Coefficients		Standardlized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	0.97	0.15		6.55	0.00*
ด้านการฝึกอบรม	0.11	0.05	0.12	2.45	0.15*
ด้านการศึกษา	0.14	0.04	0.19	4.05	0.00*
ด้านการพัฒนา	0.52	0.05	0.56	10.71	0.00*
$R = 0.71$, $R^2 = 0.50$, Adjusted R Square = 0.50, F = 358.40, Sig = 0.00					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 พบว่า องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ร้อยละ 61 (R2 = 0.61) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ด้านการพัฒนา มีอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง มากที่สุด (Beta = 0.56) รองลงมา คือ ด้าน

การศึกษา (Beta = 0.19) ในขณะที่ด้านการฝึกอบรม (Beta = 0.12) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ ดังตารางที่ 5

อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

ผลการศึกษา ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ผู้วิจัยได้ทำการจำแนก ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสามารถจำแนกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.13, S.D.= 0.51) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการจัดหลักสูตรที่มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์กรได้ส่งเสริมความเท่าเทียมในการเข้าถึงการฝึกอบรมของพนักงานอย่างทั่วถึง

ในขณะเดียวกัน ด้านการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์นั้น ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพนักงานสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของการฝึกอบรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ในส่วนของการสนับสนุนจากองค์กรนั้น พบว่าหน่วยงานได้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการบริหารจัดการการฝึกอบรมขององค์กรนั้น พบว่ามีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานและการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่ผ่านการอบรม อีกทั้งในด้านการวางแผนและการประเมินผลองค์กรได้จัดให้มีการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ควบคู่ไปกับการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม รวมถึงการจัดสัมมนาเพื่อเผยแพร่ผลงานและเสริมสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการฝึกอบรมในทุกมิติอย่างครอบคลุม กล่าวคือ ทั้งในด้านเนื้อหา การเข้าถึง การนำไปใช้ประโยชน์ การสนับสนุนทรัพยากร ตลอดจนการบริหารจัดการ โดยทุกด้านได้รับการประเมินในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้เป็นอย่างดีสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mangkalanakesuan (2019) ที่ทำการ ศึกษาเรื่อง ปัจจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา: การยางแห่งประเทศไทย พบว่า องค์กรมีการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน ในระดับสูง โดยมีการมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเสริมสร้างการเรียนรู้ให้กับพนักงานในองค์กร เช่นเดียวกับ Hongwiangchan (2020) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบ การธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ประกอบการมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมในระดับมาก

2) ด้านการศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00, S.D.= 0.61) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าการศึกษาต่อนั้นมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด อีกทั้งความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาต่อยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง นอกจากนี้ การศึกษาต่อยังมีส่วนช่วยเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในสายอาชีพ

สำหรับการสนับสนุนจากองค์กรนั้น พบว่าหน่วยงานได้มีการติดตามความก้าวหน้าในการศึกษาของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการสนับสนุนในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากทุนการศึกษา และมีการส่งเสริมการศึกษาแก่พนักงานในภาพรวม

ในด้านระบบสนับสนุนการศึกษา องค์กรได้จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำด้านการศึกษาต่อ รวมถึงการจัดระบบเวลาการทำงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อเอื้อต่อการศึกษาต่อของพนักงาน อีกทั้งยังมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสในการศึกษาต่อแก่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนอย่างทั่วถึง และมีการจัดสรรทุนการศึกษาสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนอย่างเหมาะสม

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านการศึกษาของบุคลากรอย่างเป็นระบบและครอบคลุมในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสนับสนุนการศึกษาต่อ การติดตามผล การจัดระบบที่เอื้อต่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสารและการสนับสนุนทุนการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการรับรู้ของพนักงานที่เห็นถึงประโยชน์ของการศึกษาต่อในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่นเดียวกับแนวคิดทฤษฎีของ (Nadler, & Wiggs, 1989) ได้นำเสนอแนวการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่า เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น ในส่วนของการศึกษา (Education) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยมีลักษณะที่แตกต่างจากการฝึกอบรมตรงที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมสำหรับงานในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hongwiangchan (2020) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ประกอบการมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการศึกษาในระดับมาก

3) ด้านการพัฒนา อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.14, S.D.= 0.50) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พนักงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากช่องทางที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการนำข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ หน่วยงานยังได้ดำเนินการจัดระบบการเรียนรู้และวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

สำหรับการสนับสนุนจากองค์กรนั้น พบว่าหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควบคู่ไปกับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของการพัฒนาศักยภาพเชิงนวัตกรรม องค์กรได้มุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีทักษะที่หลากหลาย โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานนี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งพนักงานยังได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนางานนอกเหนือจากการฝึกอบรมตามปกติอีกด้วย

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและครอบคลุมในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับการตอบสนองของพนักงานในการพัฒนาศักยภาพของตนเองผ่านช่องทางที่หลากหลายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Mangkalanakesuan (2019) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา: การยางแห่งประเทศไทย พบว่า องค์กรมีการพัฒนาพนักงาน ในระดับสูง โดยมีการมุ่งเน้นการส่งเสริมพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Benwadeng (2019) ที่ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ สามารถจำแนกการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ออกเป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15, S.D.= 0.52) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังได้พัฒนาช่องทางการให้บริการที่สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ในด้านการบริหารจัดการข้อมูล หน่วยงานได้ดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็น

ระบบ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการให้บริการ ตลอดจนมีการจัดเตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม รวมถึงการพัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการพัฒนาคุณภาพการบริการ องค์กรได้ดำเนินการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดมาตรฐานคุณภาพการบริการโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นตัวชี้วัดสำคัญ ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการให้บริการที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและครอบคลุมในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การพัฒนาช่องทางการให้บริการ การจัดการข้อมูล และการยกระดับคุณภาพการบริการ ซึ่งสะท้อนถึงการดำเนินงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนสอดคล้องกับงานวิจัยของ Poomsrigeaw and Butrudom (2020) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลนครอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในระดับสูง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Sopin and Koomkhinam (2021) ที่ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19, S.D.= 0.50) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ควบคู่ไปกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อีกทั้งยังมีการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกัน

ในด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยงานได้ดำเนินการสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบและเข้าใจอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งมีการบูรณาการแผนกลยุทธ์กับการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สำหรับการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์กรได้ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการคิดเชิงกลยุทธ์ ควบคู่ไปกับการที่หัวหน้างานได้นำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและครอบคลุมในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกำหนดทิศทางองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การติดตามประเมินผล และการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Poomsrigeaw and Butrudom (2020) ที่ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลนครอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม สำหรับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้าน การบริหารเชิงกลยุทธ์ ก็ยังคงพบความแตกต่างจากงานวิจัยของ Rattanapong (2022) ที่ทำการศึกษาความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 พบว่า ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมากที่สุด

3) ด้านคุณภาพการจัดการ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.12, S.D.= 0.52) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการบูรณาการการทำงานระหว่างส่วนงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ตลอดจนมีการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ

ในด้านการควบคุมคุณภาพการจัดการ หน่วยงานได้จัดให้มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานจากหน่วยงานภายนอก พร้อมทั้งมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และความคุ้มค่า รวมถึงการดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรชั้นนำเพื่อการพัฒนาคุณภาพ

อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงความไม่ซับซ้อนของกระบวนการทำงาน

สำหรับระบบการบริหารจัดการ องค์กรได้พัฒนาระบบการตัดสินใจที่มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบูรณาการการทำงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร การควบคุมคุณภาพ และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีคุณภาพการจัดการที่เป็นเลิศเช่นเดียวกับ Poomsrigeaw and Butrudom (2020) ที่ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลนครอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในระดับมาก เช่นเดียวกับ Mangkalanakesuan (2019) ที่ศึกษาปัจจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา: การยางแห่งประเทศไทย พบว่าการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการยางแห่งประเทศไทย ด้านคุณภาพการ จัดการ อยู่ในระดับสูง

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ ดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงทำนายพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลในการพยากรณ์การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.61 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 61 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ด้านการพัฒนามีอิทธิพลสูงสุด (β = 0.56) รองลงมาคือด้านการศึกษา (β = 0.19) และด้านการฝึกอบรม (β = 0.12) ตามลำดับ

ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rittichai, Kittisaknawin, Techaniyom and Kittisaknawin (2020) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Baisri (2020) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยองค์การที่มีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งพบความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (r = .804, p-value = .001)

ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของ Kaowphong (2020) เรื่องการบริหารคณะวิจิตรศิลป์ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ สู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ได้แสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ถึงร้อยละ 89.30

อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sorak and Siththada (2024) ที่ได้ศึกษาแนวทางการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตกรุงธนเหนือ ซึ่งพบว่าการมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารองค์การสมรรถนะสูง โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร การสร้างความก้าวหน้า การฝึกอบรม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม เช่นเดียวกันกับกับงานวิจัยของ Benwadeng (2019) เรื่องการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ซึ่งพบว่าปัจจัยระดับบุคคลส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

สอดคล้องกับแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ พ.ศ. 2565 – 2569 ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในหลากหลายมิติอันเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กลยุทธ์ดังกล่าวครอบคลุมทั้งการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย การศึกษา และนวัตกรรม การเสริมสร้างทักษะดิจิทัล การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการสนับสนุนความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ซึ่งสะท้อนถึงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับและปรับเปลี่ยนทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Up Skill - Re Skill) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ชัดเจน คือ ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น พร้อมกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 30 ในปีแรก ไปสู่ร้อยละ 50 ในปีที่ 5 การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเชิงปริมาณเช่นนี้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการวัดผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรม

แผนพัฒนาดังกล่าวได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้าน โดยบูรณาการทั้งมิติการฝึกอบรมและการศึกษา (Training and Education) ผ่านโครงการพัฒนาทักษะหลากหลายรูปแบบและการสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาตามหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งปรากฏชัดเจนในโครงการพัฒนาต่อเนื่องตลอดปีงบประมาณและการปรับเพิ่มเป้าหมายอย่างเป็นลำดับ อันสะท้อนถึงวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

ประการสำคัญ มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะเฉพาะที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่พิเศษ โดยมีแผนรองรับความท้าทายเฉพาะของพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายทางวัฒนธรรม ศาสนา ภาษา ตลอดจนการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวสะท้อนถึงการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความละเอียดอ่อนและตอบสนองต่อบริบทเฉพาะอย่างมีประสิทธิภาพ (Princess of Naradhiwas University, 2022)

ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่มีต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2007) ที่ระบุว่าองค์กรสมรรถนะสูงต้องมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารงานที่มีคุณภาพสูง 2) การเปิดกว้างและมุ่งเน้นการดำเนินงาน 3) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว 4) การปรับปรุงและฟื้นฟูอย่างต่อเนื่อง และ 5) คุณภาพของบุคลากร โดยเฉพาะในประเด็นสุดท้ายที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ทั้งนี้ ในบริบทของมหาวิทยาลัยในพื้นที่พิเศษอย่างสามจังหวัดชายแดนใต้ การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงยิ่งมีความสำคัญเนื่องจากต้องเผชิญกับความท้าทายเฉพาะพื้นที่ องค์กรสมรรถนะสูงต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งในพื้นที่พิเศษนี้ การปรับตัวและการตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ศาสนา และภาษา รวมถึงสถานการณ์ความไม่สงบ เป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนา ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรแบบบูรณาการที่ผสมผสานทั้งด้านการพัฒนา การศึกษา และการฝึกอบรม มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องงานวิจัยของ Sapyaprapa (2022) ที่เน้นการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยยังต้องคำนึงถึงความเฉพาะเจาะจงตามตำแหน่งงาน ความต้องการขององค์กร และการพัฒนารายบุคคลแบบบูรณาการใน 3 มิติ คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ยั่งยืน

จากผลการวิจัยที่พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะด้านการพัฒนาและด้านการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2007) ที่ระบุว่าคุณภาพของบุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความเฉพาะเจาะจงของตำแหน่งงาน เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนมีความหลากหลายของตำแหน่งงานและหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน เช่น นักวิชาการศึกษา นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เป็นต้น ซึ่งแต่ละตำแหน่งมีความต้องการในการพัฒนาที่แตกต่างกันตามลักษณะงานและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการใน 3 มิติอย่างบูรณาการ ได้แก่ (1) การพัฒนาตามตำแหน่ง (Position-based Development) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน (2) การพัฒนาตามความต้องการขององค์กร (Organization-based Development) ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และ (3) การพัฒนารายบุคคล (Individual-based Development) ซึ่งคำนึงถึงศักยภาพ ความสนใจ และแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนาทั้ง 3 มิตินี้จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างครอบคลุมและตอบสนองความต้องการทั้งในระดับบุคคล ตำแหน่งงาน และองค์กร

นอกจากนี้ ในบริบทของมหาวิทยาลัยในพื้นที่พิเศษอย่างสามจังหวัดชายแดนใต้ การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงยิ่งมีความสำคัญ เนื่องจากต้องเผชิญกับความท้าทายเฉพาะพื้นที่ องค์กรสมรรถนะสูงต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งในพื้นที่พิเศษนี้ การปรับตัวและการตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ศาสนา และภาษา รวมถึงสถานการณ์ความไม่สงบ เป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการฝึกอบรม มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ โดยส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในพื้นที่ อีกทั้งควรมีการสำรวจความต้องการและจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเพียงพอ

2. ด้านการศึกษา มหาวิทยาลัยควรเพิ่มการจัดสรรทุนการศึกษาสำหรับพนักงานสายสนับสนุนให้เพียงพอและทั่วถึง พร้อมทั้งพัฒนาระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำด้านการศึกษาต่อที่สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ ตลอดจนจัดระบบเวลาการทำงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อเอื้อต่อการศึกษาต่อของพนักงาน

3. ด้านการพัฒนา ควรส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสค้นคว้าหาความรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ที่หลากหลายและปลอดภัย สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานทั้งภายในและระหว่างมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในบริบทพื้นที่พิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่

4. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในพื้นที่ เพิ่มช่องทางการให้บริการที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่ายภายใต้ข้อจำกัดของพื้นที่ พร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสังคมในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง

5. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ และมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในพื้นที่

6. ด้านคุณภาพการจัดการ มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความกระชับและเหมาะสมกับสถานการณ์ในพื้นที่ พร้อมทั้งส่งเสริมการบูรณาการการทำงานระหว่างส่วนงานภายในและระหว่างมหาวิทยาลัยในพื้นที่

7. จากผลการวิจัยที่พบว่าการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมหาวิทยาลัยของรัฐสามจังหวัดชายแดนใต้ ($R^2 = 0.61$) โดยมีองค์ประกอบสำคัญเรียงลำดับตามค่าอิทธิพล ได้แก่ ด้านการพัฒนา (B = 0.56) ด้านการศึกษา (B = 0.19) และด้านการฝึกอบรม (B = 0.12) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญสูงสุดกับด้านการพัฒนา โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน สร้างเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน จัดระบบหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มทักษะที่หลากหลาย และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร

ด้านการศึกษา ควรสนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่น ส่งเสริมการศึกษาดูงาน จัดหาแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย และสนับสนุนการเข้าร่วมประชุมวิชาการ

สำหรับด้านการฝึกอบรม ควรพัฒนาหลักสูตรที่ตรงความต้องการ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกอบรม จัดทำระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

การพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้ควรมุ่งเน้นความเฉพาะเจาะจงและความสอดคล้องกับบริบทองค์กร โดยการวิเคราะห์ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง เพื่อออกแบบแผนการพัฒนาที่มีความเหมาะสม ทั้งนี้ ควรบูรณาการแนวทางการพัฒนาใน 3 มิติหลัก ได้แก่ การพัฒนาตามตำแหน่ง การพัฒนาตามความต้องการขององค์กร และการพัฒนารายบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

7.1 การพัฒนาตามตำแหน่ง (Position-based Development)

การพัฒนาตามตำแหน่งเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นเฉพาะสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งมหาวิทยาลัยควรดำเนินการดังนี้

7.1.1 การจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ให้มีความชัดเจนและเป็นระบบ โดยกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะ (Competency Indicators) และระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level) ที่คาดหวังสำหรับแต่ละตำแหน่ง

7.1.2 การกำหนดเส้นทางการพัฒนาตามความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Development) ที่ชัดเจน ซึ่งจะเชื่อมโยงกับแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง

7.1.3 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure) สำหรับแต่ละตำแหน่งเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและถ่ายทอดองค์ความรู้

7.1.4 การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และระบบการสอนงาน (Coaching System) สำหรับบุคลากรใหม่ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อเร่งกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

7.1.5 การจัดการฝึกอบรมเฉพาะทาง (Specialized Training) ที่สอดคล้องกับลักษณะงานและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละตำแหน่ง

7.2 การพัฒนาตามความต้องการขององค์กร (Organization-based Development)

การพัฒนาตามความต้องการขององค์กรเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยควรดำเนินการดังนี้

7.2.1 การเชื่อมโยงแผนพัฒนาบุคลากรกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Strategic Alignment) เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทิศทางที่สอดคล้องและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

7.2.2 การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะร่วม (Common Skills) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทุกตำแหน่ง เช่น ทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ทักษะการสื่อสารในสังคมพหุวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication Skills) และทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking Skills)

7.2.3 การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) และทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

7.2.4 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Learning Culture and Knowledge Sharing) ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

7.2.5 การพัฒนาทักษะการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินและการบริหารความเสี่ยง (Emergency Response and Risk Management Skills) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษอย่างสามจังหวัดชายแดนใต้

7.3 การพัฒนารายบุคคล (Individual-based Development)

การพัฒนารายบุคคลเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนตามความสนใจ ความถนัด และเป้าหมายการพัฒนาส่วนบุคคล ซึ่งมหาวิทยาลัยควรดำเนินการดังนี้

7.3.1 การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนา (Development Goals) แผนการดำเนินงาน (Action Plan) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Success Indicators) ที่ชัดเจน

7.3.2 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning) และแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Resources) ที่มีความหลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย

7.3.3 การสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Advanced Education) ตามความสนใจและความถนัดของบุคลากรแต่ละคน ผ่านการจัดสรรทุนการศึกษา (Scholarship) และการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่น (Educational Collaboration)

7.3.4 การจัดให้มีที่ปรึกษาด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development Advisor) สำหรับบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้คำแนะนำและช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาที่เหมาะสม

7.3.5 การส่งเสริมการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenging Assignment) เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานที่แตกต่าง

7.4 การบูรณาการแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงนโยบาย

เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้เกิดประสิทธิผลสูงสุด มหาวิทยาลัยควรดำเนินการในเชิงนโยบายดังนี้

7.4.1 การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอและต่อเนื่องสำหรับการพัฒนาบุคลากรทั้ง 3 มิติข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการพัฒนาซึ่งมีอิทธิพลสูงสุดต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (B = 0.56)

7.4.2 การกำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicator) ในแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

7.4.3 การบูรณาการแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทพิเศษของพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ โดยคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม ศาสนา และภาษา รวมถึงสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่

7.4.4 การพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Monitoring and Evaluation System) ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการประเมินปฏิกิริยา (Reaction) การประเมินการเรียนรู้ (Learning) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) และการประเมินผลลัพธ์ (Results)

7.4.5 การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร

การบูรณาการแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 มิติข้างต้น ร่วมกับการดำเนินการในเชิงนโยบายที่เหมาะสม จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีความยั่งยืน สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุพันธกิจในการพัฒนาการศึกษาและสังคมในพื้นที่พิเศษได้อย่างมีประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐในสามจังหวัดชายแดนใต้กับมหาวิทยาลัยในพื้นที่อื่น เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในด้านอื่นๆ เพิ่มเติม

บรรณานุกรม

Baisri, A. (2020). *Organizational Factors Affecting High Performance Organizations Case Study: A Private Company*. Ramkhamhaeng University. Retrieved March 12, 2024, from http://www.mbaindustrial-abstract.ru.ac.th/AbstractPdf/2563-1-1_1627395570.pdf

Benwadeng, A. (2019). *High Performance Organization of the Department of Highways* (Degree Master of Public Management). Sukhothai Thammathirat Open University. Retrieved March 20, 2024, from https://shorturl.asia/It0rO

Chaiyarat, P. (2019). *Human Resource Development to Support Innovative Organization* (Master' s thesis). Mahidol University. Retrieved March 11, 2024, from https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3209/1/TP%20MS.045%202562.pdf

Chueakprom, S., Mangkang, P., & Boonprasert, A. (2022). Innovative Leadership Affecting the High-Performance Organization of Schools under the Bureau of Education, Pattaya City in Chonburi Province. *Journal of Graduate School Sakon Nakhon Rajabhat University, 19*(86), 123-139. Retrieved March 11, 2024, from https://so02.tci-thaijo.org/index.php/SNGSJ/article/view/252355/173608

De Waal, A. A. (2007). The Characteristics of a High Performance Organization. *Business Strategy Series, 8*(3), 179-185. Retrieved March 29, 2025, from https://doi.org/10.1108/17515630710684178

Dharmniti Internal Audit Company Limited. (2023). *How to prepare organizations effectively for risk management*. Retrieved March 11, 2024, from https://www.dir.co.th/en/news/ia-news/cope-with-risks-1-2.html

Hair JR, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Retrieved from https://shorturl.asia/YbKxL

Hongwiangchan, N. (2020). Human Resource Development of Construction Business Entrepreneurs in Bangkok. In *The 5th National and International Conference, Rangsit University National Conference 2020* (pp.870-880). Pathum Thani: Rangsit University. Retrieved March 19, 2024, from https://rsucon.rsu.ac.th/files/proceedings/nation2020/NA20-003.pdf

HREX asia. (2019). *Human Resource Development: HRD.* Retrieved April 3, 2025, from https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190423-human-resource-development/

Human Soft. (n.d.). *What is HRD and What is Its Important Role in Organization*. Retrieved March 13, 2024 from https://www.humansoft.co.th/th/blog/what-is-hrd

Jaidee, K. (2021). Sustainable Community Development to Reduce Inequality: A Case Study of Southern Border Provinces of Thailand. *Journal of Humanities and Social Sciences, Suan Sunandha Rajabhat University, 4*(2), 76-93. Retrieved March 11, 2024, from https://ssrujournal.com/index.php/hsssru/article/download/152/122

Kaowphong, S. (2020). *The Administration of the Faculty of Fine Arts, Chiang Mai University, towards the Status of a High Performance Organization* (Master' s thesis). Sukhothai Thammathirat Open University. Retrieved March 20, 2024, from https://ir.stou.ac.th/bitstream/123456789/7795/1/FULLTEXT.pdf

Kojaranon, T. (2019). *Developing Management System of Primary Schools Toward High Performance Organization* (Doctoral Dissertation). Mahasarakham University. Retrieved March 13, 2024, from http://202.28.34.124/dspace/bitstream/123456789/32/1/560 10561002.pdf

Kongthep, W. (2018). *High Performance Organization.* Retrieved March 11, 2024, form https://www.gotoknow.org/posts/332542?fbclid=IwAR3ahTiQcU1%20AhUTCJhdx68.yRh%20ERc0fL24ql_VYRX9MQB9eXuxmF6PGaw-CE

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610. Retrieved March 11, 2024, form https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Mangkalanakesuan, N. (2019). *Factors and Human Resource Development Affecting High Performance Organization: A Case Study Rubber Authority of Thailand* (Master' s thesis). National Institute of Development Administration. Retrieved March 12, 2024, from https://libdcms.nida.ac.th/thesis6/2562/b210806e.pdf

NACC ITA. (2025). *Assessment of Ethics and Transparency in the Operations of Government Agencies.* Retrieved April 3, 2024, form https://itas.nacc.go.th/report/rpt0401new?year=2024&departmentcatId=8&assessmentId=602&isPublic=True

Nadler, L., & Wiggs, G. D. (1989). *Managing Human Resource Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Nakkasem, W., & Bumrerb, P. (2023). Competency Management of Support Staff in Public University for Sustainable Development. *Journal of Educational Innovation and Research, 7*(2), 657-676. Retrieved April 3, 2025, form https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jeir/article/download/259324/178743

National Think Tank Institute. (2023). *A Study of Policy Proposals to Solve Problems and Obstacles to University Administration Arising from the Use of Section 157 of the Criminal Code.* Retrieved March 11, 2024, form https://shorturl.asia/Ng4Qw

Pador, Y., Vehachar, R., Werathummo, A., & Suwanmanee, S. (2023). Confirmatory Factor Analysis of the Holistic Learning Management of Educational Developmentfor Special Administration Zone in Southern Thailand. *Journal of Yala Rajabhat University, 18*(2), 122-130. Retrieved March 11, 2024, form https://so04.tci-thaijo.org/index.php/yru_human/article/view/261559/179323

Rattanapong, W. (2022). *High Performance Organization of Private School Under Regional Education Office No.18* (Master' s thesis). Srinakharinwirot University. Retrieved March 20, 2024, from https://shorturl.asia/t31Te

Poomsrigeaw, W., & Butrudom, T. (2020). The Factors Affecting High Performance Organization of Udonthani Municipality. *Humanities and Social Sciences Review, 9*(1), 25-36. Retrieved March 19, 2024, from http://www.human.lpru.ac.th/husocojs/index.php/HUSOCReview/article/download/218/153

Pramchote, P. (2020). *A Developing Approach to Quality Management of Mahidol University International College toward High Performance Organization in International Higher Education Institutes* (Master' s thesis). Chulalongkorn University. Retrieved April 3, 2025, from https://shorturl.asia/tRY7q

Princess of Naradhiwas University. (2022). *Human Resource Management and Development Plan Narathiwat Rajanakarin University 2022 – 2026.* Retrieved March 14, 2024, form https://shorturl.asia/ylti2

Rittichai, A., Kittisaknawin, C., Techaniyom, K., & Kittisaknawin, A. (2020). The Influence of Human Resource Development and Readiness to Change on High Performance Organization of Office of the Public Sector Development Commission (OPDC). *Journal of Management Science Review, 22*(2), 37-48. Retrieved March 20, 2024, from https://so03.tci-thaijo.org/index.php/msaru/article/view/247246/167774

Saithong, A. (2021). The Development of Supporting Personnel of the Faculty of Education and Promotion Assignment of Higher Positions for Support Personnel at Silpakorn University. *Journal of Educational Studies, Silpakorn University, 19*(2), 162-177. Retrieved March 16, 2024, from https://so02.tci-thaijo.org/index.php/suedujournal/article/download/242022/171359

Sapyaprapa, C. (2022). Development of Government Learning Organizations According to the Principles of Social Welfare. *Journal of Bovorn Multi-Education and Human Social Sciences, 3*(2), 36-48. Retrieved March 29, 2025, from https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JOB_EHS/article/download/265009/176124

Sitthanukul, R. (2008). *Study of Work Stress among Staff Nurses in Eastern Region Hospitals* (Master' s thesis). Burapha University. Retrieved March 19, 2024, from https://buuir.buu.ac.th/xmlui/handle/12345678 90/12979

Sopin, S., & Koomkhinam, T. (2021). Creative Leadership of School Administrators Affecting High Performance Organization of School under the Secondary Educational Service Area Office 21. *Ratchaphruek Journal, 19*(1), 140-150. Retrieved March 20, 2024, from https://shorturl.asia/u30dY

Sorak, D., & Siththada, T. (2024). Guidelines for High Performance Organizational Management of School AdministratorsUnder Bangkok North Krungthon District Group. *Sirindhorn Paritta Journal, 25*(1), 351-363. Retrieved March 2, 2024, from https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jsrc/article/view/262717/183242

Strategy and Development Division Pattani Campus. (2024). *Development Plan of Prince of Songkhla University, Pattani Campus, 4-year period (2024 - 2027).* Retrieved March 15, 2024, from https://www.psu.ac.th/pattani/files/670331_PSU-PN_2567-2570.pdf

Thongmark, S., Neimted, W., Choosuwan, R., & Sittichai, R. (2018). Looking Backwards and Forwards of Educational Quality in Three Southern Border Provinces of Thailand [Special issue]. *Princess of Naradhiwas University Journal of Humanities and Social Sciences, 5*, 168-198. Retrieved March 11, 2024 from https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pnuhuso/article/download/117021/101895/

Ubon Ratchathani University. (2022). *Personnel Development Plan*. Retrieved March 16, 2024, from https://www.ubu.ac.th/web/senate/news/21314/

Waal, A., & Sultan, S. (2012). Applicability of the High-Performance Organization Framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University. *Education Business and Society Contemporary Middle Eastern Issues, 5*(3), 213-223. Retrieved March 11, 2024 from https://www.researchgate.net/publication/262890330_Applicability_of_the_high_performance_organization_framework_in_the_Middle_eastThecaseofPalestine_PolytechnicUniversity

Yala Rajabhat University. (2024). *Human Resource Development Action Plan of Yala Rajabhat University*. Retrieved March 14, 2024 from https://drive.google.com/file/d/18m9CanxvYa1ObwwjUJ1Qat8MwmOCgvvs/view