

บทความวิจัย (ภาษาไทย)/ Research Article (Thai)

รูปแบบการบริหารงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐExcellent Revenue-Based Academic Services Model of the Office of Academic Services
in the State Universityพรนิภา อุพลเถียร^{1*}, อนูจิตร์ ชินสาร², ศิริวดี วิวิธคุณากร³Pornnipa Uphonthian^{1*}, Anujit Chinasan², Sirivadee Wiwithkhunakorn³^{1*} นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ประเทศไทย^{1*} Doctoral Student, Public and Private Management, Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Nakhon Ratchasima Province, Thailand^{2,3} รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ประเทศไทย^{2,3} Associate Professor Dr., Public and Private Management, Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Nakhon Ratchasima Province, ThailandE-mail address (Corresponding author): ^{1*}pornnipa@go.buu.ac.th; (Authors): ²aeakanujit@gmail.com, ³ sirivadee.s@nrru.ac.th

รับบทความ: 22 ตุลาคม 2567/ ปรับแก้ไข: 6 ธันวาคม 2567/ ตอรับบทความ: 11 ธันวาคม 2567

Received: 22 October 2024/ Revised: 6 December 2024/ Accepted: 11 December 2024

Abstract

Background and Objective: The ability to respond to policies and generate income for educational organizations is an important mission of academic services, which has led to research aimed at studying the origins, characteristics, components, administrative processes, problem conditions, problem-solving approaches, administrative approaches, and developing an administrative model for transfer and application for excellent income-generating academic services of the Academic Service Offices of state-controlled universities.

Methodology: This qualitative research involved purposive sampling to select a group of 9 administrators, at least 15 staff members, and at least 30 service recipients. Data were collected using structured interviews, focus group discussions, and non-participant observations, all with validity scores ranging from 0.80 to 1.00. Additional data were obtained from the 2023 annual report and fieldwork conducted in three selected areas based on educational quality excellence criteria. Individual interviews, focus group discussions, and environmental observations were performed. The collected data were analyzed using triangulation, frequency ranking, and creative categorization and interpretation methods.

Results: 1) The origin of the establishment of the Academic Service Office according to the University Act, which provides services in the form of work and missions and has components according to the top-down model. 2) The administration process consists of 7 aspects. 3) There are 13 problems found, 11 solutions to problems found, and 15 administration guidelines. 4) The administration model that has been developed consists of 5 aspects, 6 main guidelines, and 8 supplementary guidelines.

Discussion: Academic Service Office of State Universities focuses on providing excellent academic services by developing various projects and solving problems of delayed disbursement, outdated technology, and inflexible administration by developing leaders, personnel, and technology systems to create networks of cooperation and services that meet the needs of all sectors sustainably.

Suggestion: Improving the efficiency of academic services requires a focus on improving the disbursement system, accelerating the development of technology, and personnel skills, and building a collaborative network to increase agility and consistency across all sectors.

Keywords: Excellent income-generating academic services; Excellent management model; Transfer and application; State-controlled universities

บทคัดย่อ

ที่มาและวัตถุประสงค์การวิจัย: ความสามารถตอบสนองนโยบายและสร้างรายได้ให้กับองค์กรทางการศึกษาเป็นภารกิจสำคัญของงานบริการวิชาการ ซึ่งทำให้เกิดเป็นงานวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาที่มา ลักษณะ องค์ประกอบ กระบวนการบริหารงาน สภาพปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหา แนวทางการบริหารงาน พัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารงานเพื่อการถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ สำหรับงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ระเบียบวิธีวิจัย (วิธีดำเนินการวิจัย): วิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทำการเลือกแบบเฉพาะเจาะจงเป็นกลุ่มผู้บริหาร 9 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน อย่างน้อย 15 คน และกลุ่มผู้รับบริการ อย่างน้อย 30 คน ทำการโดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง แบบสนทนากลุ่ม แบบสังเกตโดยไม่มีส่วนร่วม ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงอยู่ระหว่าง 0.80–1.00 ทุกฉบับ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปี พ.ศ. 2566 พร้อมกับลงพื้นที่ภาคสนามในเขตพื้นที่ที่คัดเลือกตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จำนวน 3 แห่ง ด้วยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล จัดการสนทนากลุ่ม ร่วมกับการสังเกตบริบทแวดล้อม นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แบบสามเส้า การจัดลำดับข้อมูลด้วยความถี่ และใช้วิธีการเชิงสร้างสรรค์และตีความในการจัดหมวดหมู่

ผลการวิจัย: 1) ที่มาที่มีการจัดตั้งสำนักบริการวิชาการขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย โดยมีการให้บริการในลักษณะงานและตามภารกิจ และมีองค์ประกอบตามรูปแบบระดับบนลงล่าง 2) กระบวนการบริหารงานมีจำนวน 7 ด้าน 3) สภาพปัญหาที่พบมีจำนวน 13 ข้อ แนวทางการแก้ไขปัญหามีจำนวน 11 ข้อ และแนวทางการบริหารงาน มีจำนวน 15 ข้อ 4) รูปแบบการบริหารงานที่พัฒนาขึ้นมีจำนวน 5 ด้าน 6 แนวทางหลัก และ 8 แนวทางเสริม

อภิปรายผล: สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มุ่งเน้นบริการวิชาการที่เป็นเลิศ ด้วยการพัฒนาโครงการหลากหลาย พร้อมแก้ปัญหาเบิกจ่ายล่าช้า เทคโนโลยีล้ำสมัย และการบริหารงานที่ไม่คล่องตัว โดยพัฒนาผู้นำ บุคลากร และระบบเทคโนโลยี เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือและบริการที่ตอบโจทย์ทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ: การยกระดับประสิทธิภาพงานบริการวิชาการจำเป็นต้องมุ่งเน้นการปรับปรุงระบบเบิกจ่าย เร่งพัฒนาเทคโนโลยี ทักษะบุคลากร และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวให้สอดคล้องกันทุกภาคส่วน

คำสำคัญ: การบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศ; รูปแบบการบริหารงานที่เป็นเลิศ; การถ่ายทอดและประยุกต์ใช้; มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

บทนำ

การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา มีเป้าหมายเพื่อให้โครงสร้างบทบาทและระบบบริหารจัดการมีความคล่องตัวชัดเจน ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพ โดยทุกภาคส่วนร่วมมือในตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่ ภายใต้การบริหารทรัพยากรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและสถานศึกษา พร้อมด้วยระบบบริหารบุคคลที่เป็นธรรมและส่งเสริมศักยภาพการทำงาน (Office of the Secretary of the Education Council, Ministry of Education, 2017) เช่นเดียวกับการบริหารจัดการสาธารณะแบบใหม่ที่ทำให้มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ สร้างสรรค์นวัตกรรมความรู้ ปลูกฝังความสามารถ ความเสมอภาค ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยและสังคม ตอบสนองและการบริการชุมชนมากขึ้น เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพท้าทายของโลกาภิวัตน์ ข้อมูลข่าวสาร และการกระจายความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (Liang, 2024)

การที่รัฐบาลพึงสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีกับรัฐ ให้มีความอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการด้วยการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ (Office of the Secretary of the Education Council, Ministry of Education, 2017) และการจัดตั้งส่วนงานภายในที่มีฐานะเทียบเท่าคณะเพิ่มขึ้นได้หากมีความพร้อมด้านบุคลากร และสามารถดำเนินงานจากรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอง เมื่อมีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการกิจตามวัตถุประสงค์โดยทำเป็นประกาศของสถาบันอุดมศึกษา (The Act on Internal Administration of Higher Education Institutions B.E. 2550, 2007) ทั้งนี้ ส่วนงานภายในที่มีหน้าที่ดำเนินงานให้บริการวิชาการ ให้คำปรึกษาทางวิชาการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและการสร้างนวัตกรรมแก่ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และสังคม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในฐานะเป็นที่พึ่งทางวิชาการของชุมชนและสังคม ต้องร่วมเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในการพัฒนาพื้นที่ที่ใกล้เคียง กับที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษานั้นหรือพื้นที่อื่นตามเห็นสมควร และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม กับสังคมเพื่อสร้างเสริมจิตสาธารณะและนำประสบการณ์มาใช้สร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม (Higher Education Act B.E. 2562, 2019)

การดำเนินงานที่เป็นเลิศช่วยให้สถาบันอุดมศึกษามีพัฒนาการระบบจัดการ การดำเนินงานแบบบูรณาการค่านิยมหลักและแนวคิดเชื่อมโยงความต้องการของสถาบันกับกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเน้นผลลัพธ์ที่ต่อเนื่องแตกต่างกัน ซึ่งสถาบันต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ความร่วมมือระหว่างบุคลากร ผู้บริหาร และอาสาสมัคร เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น ตอบสนอง และแบ่งปันความรู้ พร้อมไปกับการพัฒนาเครือข่าย การจัดการพันธมิตร และรูปแบบธุรกิจใหม่ ซึ่งความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับความรวดเร็วตั้งแต่การออกแบบถึงการนำเสนอ (Office of the Permanent Secretary, Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2021) ขณะที่กระแสการเปลี่ยนแปลงและข้อจำกัดปัจจุบันสร้างความท้าทายให้ทุกภาคส่วนเผชิญกับปัญหาใหม่ ทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันรุนแรง การเปลี่ยนชั่วอานาจ วิฤตเศรษฐกิจ และค่านิยมการเรียนรู้แบบใหม่ที่มุ่งความสนใจเฉพาะกลุ่ม รวมถึงการเติบโตของประชากรที่พึ่งพาเทคโนโลยีทันสมัยตอบสนองความต้องการได้รวดเร็วมากขึ้น (Planning Division, Office of the President, Burapha University, 2022) ซึ่งอยู่บนฐานความคาดหวังหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการนำความรู้ไปใช้พัฒนาคุณภาพชีวิตและแก้ไขปัญหาชุมชน พร้อมบริการที่เป็นไปตามข้อกำหนดของโครงการอย่างมีคุณภาพ แต่ยังคงเผชิญปัญหาการตรวจรับที่ล่าช้า ระบบใช้งานยาก และความขัดแย้งภายในองค์กร (Academic Services Office, Burapha University, 2023)

ดังนั้น การพัฒนาเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และกระจายอำนาจอย่างยืดหยุ่น สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการเรียนรู้และการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ไม่ขัดขวางการทำงาน รวมทั้งมีแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง การมองภาพอนาคต กล้าเสี่ยง และคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมต่อสังคม (Phanich, 2008) ด้วยรูปแบบการบริหารจัดการอย่างอิสระ สามารถวางแผน ประเมิน และดูแลทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้นำที่มีความสามารถและระบบธรรมาภิบาล

รองรับการเสริมประสิทธิภาพทางวิชาการ ความเป็นอิสระจากระบบราชการ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (Suwannawela, 2008) จึงนำมาสู่การวิจัยการบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการในมหาวิทยาลัยกำกับรัฐในครั้งนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาที่มา ลักษณะและองค์ประกอบการบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
2. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงาน การบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
3. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
4. เพื่อได้รูปแบบการบริหารงานการบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ที่นำไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้สำหรับมหาวิทยาลัยอื่นได้

การทบทวนวรรณกรรม

โครงสร้างองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ เป็นชุดแนวทางที่องค์กรใช้กระจายแรงงานไปยังงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งต่อมาจะเกิดการประสานงานระหว่างงาน (Mintzberg, 1979) ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ สภาพแวดล้อม คุณลักษณะ เทคโนโลยี พลวัตขององค์กร ลำดับความสำคัญของการผลิตและทรัพย์สินความรู้ (Kumbali & Irmis, 2023) โดยจัดกลุ่มส่วนย่อยขององค์กร สมาชิกองค์กรและความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้น เพื่อมุ่งเป้าหมายการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร (Burdus & Popa, 2018) และคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญพื้นฐานของกระบวนการจัดการและองค์กร คือ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์และสร้างองค์ความรู้ 2) การกระตุ้น ผลักดัน และชี้นำองค์กรไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ 3) การจัดทำลำดับขั้นตอนอย่างมีกลยุทธ์ ประเมินโอกาสทางเทคโนโลยีและตลาดอย่างพิถีพิถัน จัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ จัดสรรทรัพยากรให้กับกระบวนการดำเนินงาน และกระตุ้นให้เกิดการโต้ตอบภายในองค์กร (Cosa, 2024)

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มีแนวคิดหลักที่เน้นการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและนำไปปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารให้ครอบคลุมการส่งเสริม เพิ่มการมีส่วนร่วมและตัดสินใจสนองตอบความต้องการและปรารถนาได้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพและรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ซึ่งธรรมชาติการบริหารรัฐกิจมีลักษณะสำคัญ คือ 1) กำหนดการทำงานและบทบาทการปกครอง 2) มุ่งเน้นให้บริการเป็นรากฐานของภารกิจ 3) กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงตามบริบทและความจำเป็น 4) สร้างความสมดุลและความยืดหยุ่นระหว่างความต่อเนื่องกับความสามารถในการปรับตัว 5) ปฏิบัติตามกฎหมายและขั้นตอนการดำเนินงาน 6) ตัดสินใจและใช้ดุลพินิจรักษามาตรฐานทางจริยธรรม ความถูกต้องตามกฎหมายและวัตถุประสงค์โดยรวม 7) จัดการทรัพยากร จัดสรร

และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 8) ดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส มุ่งมั่นทุ่มเทตามกรอบ
ธรรมาภิบาล 9) บริหารและกำหนดนโยบายแบบสหวิทยาการ ความสัมพันธ์กับการเมืองและการจัดการ
(Ahmed, 2024) นอกจากนี้ ยังเกิดขึ้นจากแนวคิดและหลักการ ดังนี้

แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) ให้ความสำคัญกับการนำวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
มาปรับใช้กับการบริหารภาครัฐ โดย Deem et al. (2007) อธิบายศักยภาพการจัดการรูปแบบใหม่ในรูปแบบ
ผสมผสานที่อาจเปลี่ยนอัตลักษณ์ทางวิชาชีพของนักวิชาการได้ คือ การสลายบทบาทแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับ
ความรับผิดชอบการบริหารให้กลายเป็นนักวิชาการระดับผู้จัดการงานได้หลากหลายมากขึ้น ขณะเดียวกัน
ผู้จัดการมีการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบไปสู่การแบ่งชั้นบทบาทที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยแยกงานวิชาการ
ออกเป็นด้านบริหารและด้านจัดการ (Abbott, 1988) ผ่านอุดมการณ์ วัตถุประสงค์ การปฏิบัติ และวัฒนธรรม (Al
Mahameed et al., 2020) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติเฉพาะเจาะจง และมีรูปแบบการบริหารใหม่
(Al Mahameed et al., 2024)

แนวคิดหลักของทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985) เน้นการเป็นตัวแทนแรงบันดาลใจ
แรงจูงใจ และวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอุดมคติ พฤติกรรม และปรับแนวทางการดำเนินการ
ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายองค์กร ด้วยการสื่อสารเป้าหมาย ทิศทาง และวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย
ที่กำหนดไว้ภายในขอบเขตวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Kotter, 1990) ซึ่งเป็นไปตามหลักประชาธิปไตย (Participatory State)
ประกอบด้วย มอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
ในแต่ละระดับได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจ การรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาส
ให้มีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ เสนอปัญหา ร่วมตัดสินใจและร่วมตรวจสอบ
เพื่อแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Burikul & Chachawaltipakorn, 2015)
หลักทางกฎหมายปกครองและหลักนิติธรรม (Rule of Law) มีความเกี่ยวข้องกับการแบ่งแยกอำนาจ
การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ ความผูกพันและปฏิบัติหน้าที่ที่ชอบด้วยกฎหมาย ผู้มีอำนาจตัดสินใจปฏิบัติ
หน้าที่อย่างอิสระ การยึดหลักไม่มีความผิดไม่มีโทษโดยไม่มีความผิด และยึดหลักการทำงานภายใต้
กฎระเบียบสูงสุด (Burikul & Chachawaltipakorn, 2015) และนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovations)
เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบ คือ วิธีการควบคุมองค์กรสาธารณะโดยอาศัยพลัง
แห่งจินตนาการของการออกแบบเพื่อสร้างมูลค่าสาธารณะ เชื่อมโยงการดำเนินการจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up)
และบนลงล่าง (Top-Down) ได้ดีขึ้น เพื่อรักษาระบบนิเวศนวัตกรรมทางสังคมทั้งหมด (Selloni, 2024)

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มีพื้นฐานสำคัญที่ส่งผลต่อความคล่องตัว
ซึ่งการวิเคราะห์องค์การแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของ Christofi et al. (2024) ยึดหลักความคล่องตัวในมิติการจัดการ
ความรู้ โดยพยายามสร้างองค์ความรู้ใหม่ร่วมกัน และการสร้างช่องทางเพื่ออำนวยความสะดวกและแบ่งปัน
ความรู้แบบทันที โดยมุ่งการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่เสริมซึ่งกันและกัน ถือเป็นแนวทางขยาย
ฐานความรู้ให้กว้างขึ้น มิติการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถแบบพลวัต มุ่งเน้นส่งเสริม
ความสามารถเป็นหลัก โดยจัดสรรพนักงานให้กับงานตามหน้าที่และสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่าง
แผนกภายในองค์กร เป็นบทบาทสำคัญของแนวทางสร้างสรรค์การเสริมสร้างทักษะข้ามสายงานแบบคล่องตัว

ผ่านสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Pinto, 2016) โดยมุ่งเน้นฝึกฝนทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะ ขณะเดียวกันก็ขยายขอบเขตความสามารถที่จำเป็นเฉพาะตำแหน่ง (T-shaped) ในทุกหน้าที่บูรณาการเชื่อมโยง การสร้างความรู้ที่สูงขึ้นอย่างใกล้ชิดและราบรื่น (Doz, 2020)

สำหรับ รูปแบบ (Model) คือ แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานที่พัฒนามาจากการย่อส่วน ของแนวความคิดหรือทฤษฎี เช่น รูปแบบการพัฒนา รูปแบบการส่งเสริม รูปแบบการบริหาร เป็นต้น เพื่อใช้วินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สร้างขึ้น (Buason, 2017; Husen & Potlethwaite, 1994) โดยการปฏิสัมพันธ์มิติที่เชื่อมโยงกันแบบผสมผสานเพื่อสร้างความสมดุลและส่งเสริมความก้าวหน้า ระดับบุคคลและระบบในองค์กร ประกอบด้วย มิติบุคคล มิติบริบท (วัฒนธรรมองค์กร, ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ, รัฐบาล) และมิติเวลา (Fugate et al., 2021) ด้วยการจัดทำกรอบที่ครอบคลุมความเข้าใจและความร่วมมือ อย่างมีพลวัต (Li, 2023) เสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับรับมือกับความซับซ้อน (Daradkeh, 2023) ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์ทฤษฎีและหลักฐานเชิงประจักษ์ พร้อมจัดทำแผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพความร่วมมือ ที่ช่วยเปิดโอกาสสร้างนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว (Anand et al., 2021) และทำหน้าที่เป็นตัวเร่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริม การแก้ปัญหา แบ่งปันความรู้ระหว่างพันธมิตร และใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่แบ่งปันกันเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม อย่างสร้างสรรค์สำหรับองค์กร สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม สร้างความไว้วางใจระหว่าง องค์กร และรับรองการปรับตัวอย่างเป็นระบบต่อความท้าทายที่ซับซ้อน เป็นการเพิ่มความสามารถฟื้นตัว ระดับอุตสาหกรรมและส่งเสริมความร่วมมือที่แข็งแกร่งสำหรับการเติบโตในระยะยาว ทำให้องค์กรวางตำแหน่ง ตัวเองในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างมูลค่าเชื่อมโยงเครือข่ายระดับโลกที่ยั่งยืน (Olutimehin et al., 2024)

การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเกิดขึ้นจากการสังเคราะห์สรุปการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบริการวิชาการ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

Figure 1. Research Conceptual Framework

ที่มา: วิเคราะห์โดยผู้วิจัย

Source: Analysis by the Researchers

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ให้ความสำคัญข้อมูลเชิงลึกในบริบท การดำรงอยู่ มุมมองความหมายและอัตวิสัยที่วางรากฐานอยู่บนความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และการเปิดรับข้อมูล (Kraus et al., 2022; Lim, 2024) ด้วยการใช้เหตุผล และการคิดใหม่ (Duggleby et al., 2020; Maxwell, 2021) ตามวิธีกรณีกิจาภายใต้รูปแบบประสบการณ์เรียนรู้แบบปฏิบัติจริงและนำไปใช้ในบริบทแห่งความเป็นจริงได้ (Urquhart, 2023) โดยกำหนดขอบเขตพื้นที่การวิจัย คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งคัดเลือกพื้นที่แบบเฉพาะเจาะจงเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่น้อยกว่า 5 ปี (National Education Act B.E. 2542, 1999) และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ระดับ 1 (Band 1) คือ มีการพัฒนาและดำเนินการตามแนวทางของข้อกำหนดของเกณฑ์ในระดับเริ่มต้น โดยยังมีอุปสรรค ในการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่ปฏิบัติและยังไม่มีแนวทาง การพยายามปรับปรุงกระบวนการ เป็นเพียงแก้ไขปัญหาและปรับปรุงรูปแบบพื้นฐานระดับเริ่มต้น (Office of the Permanent Secretary, Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2021) จำนวน 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และเจาะจงหน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ที่มีบทบาทและทำหน้าที่ในงานบริการวิชาการระดับสำนักและศูนย์

ประชากร คือ บุคลากรภายในสำนักศูนย์บริการวิชาการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 37 คน (Academic Service Center, Burapha University, 2023) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 39 คน (Academic Services Office, Chiang Mai University, 2023) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จำนวน 45 คน (The Center for Academic Services, Mae Fah Luang University, n.d.) กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยใช้วิธีการ เลือกแบบเฉพาะเจาะจงเป็นผู้ปฏิบัติงานและมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริการวิชาการ จำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร รวม 9 คน โดยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ แห่งละ 1 คน รองผู้อำนวยการหรือ หัวหน้าฝ่าย แห่งละ 2 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติ รวมอย่างน้อย 15 คน โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ไม่น้อยกว่า 5 ปี อย่างน้อยแห่งละ 5 คน และกลุ่มผู้รับบริการ รวมอย่างน้อย 30 คน โดยเป็นตัวแทน หน่วยงานและเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 10 ปี อย่างน้อยแห่งละ 10 คน สำหรับการศึกษา เอกสาร (Document Study) เป็นการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลการบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ดังที่ได้ทำการคัดเลือกไว้ จำนวน 3 แห่ง จากรายงานประจำปี พ.ศ. 2566 ของมหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Academic Service Center, Burapha University, 2023; Academic Service Center, Chiang Mai University, 2023) ส่วนมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงรวบรวมข้อมูล จากรายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการตรวจสอบ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (Internal Audit Unit, Mae Fah Luang University, 2023)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีลักษณะปลายเปิดที่มีประเด็นคำถามเดียวกัน คือ ข้อมูลทั่วไป ที่มา ลักษณะ องค์ประกอบการจัดกาจัดตั้ง กระบวนการบริหารงาน สภาพปัญหา แนวทางแก้ไข ปัญหา และแนวทาง การบริหารงาน จำนวน 3 ชุด ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง แบบสนทนากลุ่ม และแบบสังเกต

โดยไม่มีส่วนร่วม ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการพิจารณาให้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตามเกณฑ์การให้ 1 คะแนน กรณีแน่ใจว่ามีความสอดคล้องเหมาะสม 0 คะแนน กรณีไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องเหมาะสม และ -1 คะแนน กรณีแน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องเหมาะสม นำผลคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Item–Objective Congruence Index: IOC) ด้วยสูตร $IOC = \sum RN$ โดย IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง R คือ คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ทำการคัดเลือกค่า IOC ตั้งแต่ 0.50–1.00 (Tirakanan, 2006) พบว่า ทุกฉบับ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.80–1.00

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาค้นคว้ารายงานประจำปี พ.ศ. 2566 และรายงานผลการดำเนินงานคณะกรรมการตรวจสอบ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สำหรับการดำเนินการสัมภาษณ์ สทนากลุ่ม และสังเกต ได้จัดทำและส่งหนังสือขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูลต่อมหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จากนั้นลงพื้นที่แต่ละแห่งเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) เป็นรายบุคคลกับกลุ่มผู้บริหาร และจัดสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ร่วมกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และเข้าร่วมการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ในกิจกรรมและสภาพแวดล้อมโดยรวมภายในองค์กรของแต่ละแห่งอย่างเป็นอิสระและมีความยืดหยุ่นต่อการบันทึกรายละเอียดตามพฤติกรรม การโต้ตอบภายใต้ประสบการณ์และมุมมองของผู้ให้ข้อมูลในแต่ละประเด็นร่วมกัน

การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยการวิเคราะห์แบบสามเส้า (Triangulation) (Lim, 2024) จากผลลัพธ์การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มร่วมกันในแต่ละช่วงเวลา สถานที่ และบุคคลของแต่ละกลุ่มจากทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลผ่านการไตร่ตรองข้อมูล (Denzin, 1978) ซึ่งเน้นย้ำความลึกซึ้งของบริบทและคำตอบที่ได้เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคมด้วยวิธีการเชิงสร้างสรรค์และเชิงตีความ (Lim, 2023) โดยนำมาจัดหมวดหมู่และปรับปรุงข้อมูลให้เกิดความชัดเจน ประกอบด้วย ที่มา ลักษณะ องค์ประกอบ กระบวนการบริหารงาน สภาพปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหา และแนวทางบริหารงานที่ใช้มุมมองเชิงวิพากษ์ วิจัยร่วมกับการสังเคราะห์เส้นทางและโครงสร้างความสัมพันธ์กับการสร้างรูปแบบตามหลักความสามารถในการถ่ายโอน (Lincoln & Guba, 1985) โดยข้อมูลแนวทางการบริหารงานได้เพิ่มเติมด้วยการวิเคราะห์ความถี่เพื่อจัดลำดับแนวทางหลักและแนวทางเสริม และนำมาใช้พัฒนารูปแบบการบริหารงานในลักษณะรูปภาพแสดงรายละเอียดเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายขอบเขตที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้สถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันได้จริง

ผลการวิจัย

การศึกษาที่มา ลักษณะ และองค์ประกอบบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

1. ที่มาของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ คือ การจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของแต่ละแห่ง

2. ลักษณะการบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศ ส่วนใหญ่มีจำนวน 10 งาน ประกอบด้วย 1) การอบรมสัมมนา 2) การประชุมวิชาการ 3) การเป็นที่ปรึกษา 4) การบริหารหลักสูตรระยะสั้น 5) การบริการด้วยระบบออนไลน์หรือปัญญาประดิษฐ์ 6) การบริการวิชาการแบบหารายได้กับต่างประเทศ 7) การจัดสอบ 8) การวิจัย 9) การวิเคราะห์และประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม และ 10) งานเฉพาะกิจที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

3. องค์ประกอบการบริหารงาน เป็นไปตามรูปแบบระดับบนลงล่าง ดังนี้

สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา มี 7 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1 สำนัก 3 ฝ่าย 3 ศูนย์ คือ 1) สำนักงานผู้อำนวยการ 2) ฝ่ายฝึกอบรมและที่ปรึกษา 3) ฝ่ายส่งเสริมและเผยแพร่วิชาการ 4) ฝ่ายพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม 5) ศูนย์ประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม หน่วยงานพิเศษเฉพาะกิจ 6) ศูนย์บริหารโครงการตามนโยบายรัฐ 7) ศูนย์พัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะองค์กร

สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มี 4 หน่วยงาน ประกอบด้วย 3 ฝ่าย 1 สำนัก คือ 1) ฝ่ายบริการวิชาการ 2) ฝ่ายบริการห้องประชุม 3) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ 4) สำนักงานผู้อำนวยการ

สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มี 4 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายบริการวิชาการ 2) ฝ่ายส่งเสริมกิจกรรมพิเศษ 3) ฝ่ายเลขานุการและธุรการ 4) ฝ่ายพัฒนาโครงการและการตลาด 5) ฝ่ายโสตทัศนูปกรณ์

การศึกษากระบวนการบริหารงาน การบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

ตารางที่ 1 กระบวนการบริหารงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศ สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

Table 1. Excellent Revenue-Based Academic Services Management Process of the Office of Academic Services in the State University

ด้าน (Aspects)	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ (The State Universities)		
	มหาวิทยาลัยบูรพา (Burapha University)	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Chiang Mai University)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (Mae Fah Luang University)
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	✓	✓	✓
- ความรู้ความสามารถของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge and Skills of Personnel)	✓	✓	✓
- วัฒนธรรมองค์การในการทำงาน (Organizational Culture in Working)	✓	✓	✓
- การบริหารหลักสูตรระยะสั้น (Short-Term Course Management)	✓	✓	✓
- งบประมาณ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Budget, Regulations, and Related Laws)	✓	✓	✓
- สภาพแวดล้อมสำนักงานที่เอื้อต่อการทำงาน (Office Environment Conducive to Work)	✓	-	-
- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริการวิชาการที่ทันสมัย (Development of Information Technology Systems for Modern Academic Services)	✓	✓	-

จากตารางที่ 1 พบว่า สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มีกระบวนการบริหารงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยบูรพา 7 ด้าน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 6 ด้าน และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 5 ด้าน

การศึกษาสภาพปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหา และแนวทางการบริหารงานบริการวิชาการ แบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

สภาพปัญหาที่พบมีจำนวน 13 ข้อ คือ 1) ความล่าช้าในการเบิก-จ่ายเงินงบประมาณ ซึ่งส่งผลกระทบต่องานอย่างต่อเนื่อง 2) การขาดความเข้าใจและไม่มีเทคนิคในงานบริการวิชาการ เนื่องจากบุคลากรยังไม่เชี่ยวชาญหรือขาดทักษะสำคัญในการจัดการงานบริการวิชาการ 3) วัสดุ อุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยียังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความไม่เพียงพอ ไม่เหมาะสม และล้าสมัย 4) ขาดการบูรณาการข้อมูลการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดปัญหาความไม่สอดคล้องในการดำเนินงาน 5) ขาดทักษะที่จำเป็น คือ การสื่อสาร การบริหารจัดการโครงการ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของผู้ปฏิบัติงาน 6) ความไม่เข้าใจระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องในงานบริการวิชาการอย่างครบถ้วน 7) ความซับซ้อนและหลากหลายของระเบียบกฎหมายทำให้เกิดความยากต่อการปฏิบัติตาม 8) อัตราค่าจ้างและเงินเดือนไม่ยืดหยุ่น ทำให้การจัดสรรบุคลากรและงบประมาณไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน 9) ความทับซ้อนกันของการแข่งขันภายในองค์กร เนื่องจากแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรต่างมุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อหารายได้ 10) ระบบการเงินล้าสมัย ทำให้งานเบิก-จ่ายเงินงบประมาณล่าช้า 11) ระเบียบหน่วยงานไม่ยืดหยุ่น ทำให้เกิดข้อจำกัดและไม่เอื้อต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน 12) การอบรมไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีสาเหตุมาจากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้ และ 13) จัดตารางโครงการตรงกันหรือใกล้เคียงกับหน่วยงานอื่น ทำให้การจัดโครงการหรือกิจกรรมซ้ำซ้อนกัน

แนวทางการแก้ไขปัญหาที่พบมีจำนวน 11 ข้อ คือ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการเบิก-จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กร 2) พัฒนาระบบ จัดหา ปรับปรุงเครื่องมือและระบบเทคโนโลยีให้ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 3) บูรณาการข้อมูลการทำงานร่วมกัน 4) พัฒนาทักษะบุคลากรด้านการสื่อสาร การบริหารโครงการ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างต่อเนื่อง 5) สร้างเครือข่ายความเชี่ยวชาญ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาความเป็นมืออาชีพร่วมกันในองค์กร 6) บูรณาการความสอดคล้องในการทำงานและประสานงาน 7) เสนอแนวทางลดขั้นตอนระบบการเงินและการประหยัดทรัพยากรด้านการเงินและงบประมาณ 8) สร้างปฏิสัมพันธ์การทำงานร่วมกัน 9) จัดกิจกรรมให้ความรู้ ความเข้าใจระเบียบและกฎหมายในงานบริการวิชาการ 10) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือพัฒนางานเชิงพื้นที่กับหน่วยงานภายนอก และ 11) บูรณาการบริการวิชาการหารายได้เชื่อมโยงทุกภาคส่วนภายในและภายนอก สำหรับ แนวทางการบริหารงาน แสดงดังตารางที่ 2

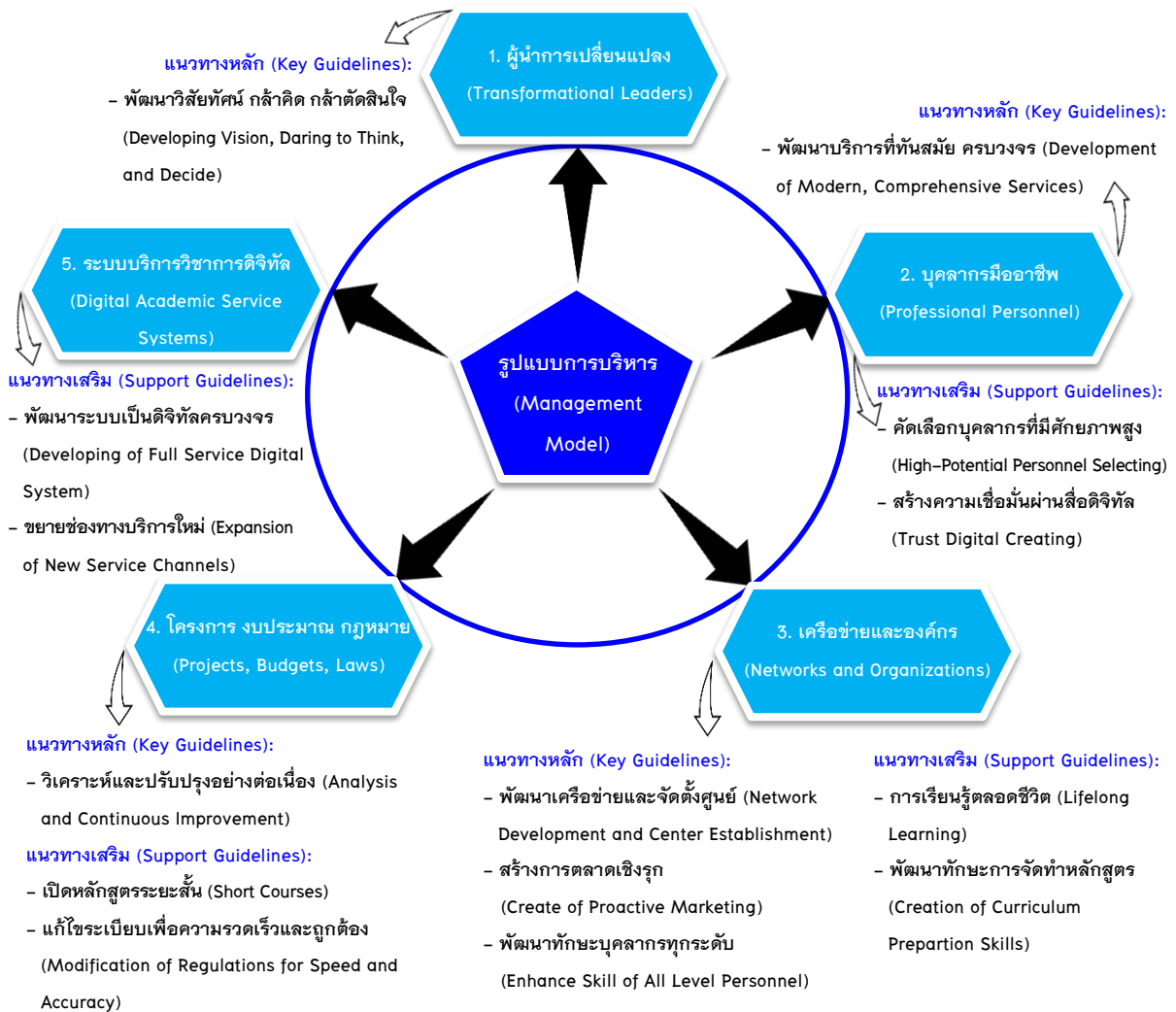
ตารางที่ 2 แนวทางการบริหารงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศ สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐ

Table 2. Guidelines for the Management of Excellent Revenue-Based Academic Services of the Office of Academic Services in the State University

แนวทางการบริหารงาน (Management Guidelines)	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ (The State Universities)			ความถี่ (Frequency)
	มหาวิทยาลัยบูรพา (Burapha University)	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Chiang Mai University)	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (Mae Fah Luang University)	
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ (Executives have vision, dare to think and dare to make decisions)	✓	✓	✓	3
2. พัฒนาเครือข่ายด้านบริการวิชาการและจัดตั้งศูนย์ประสานงานการพัฒนาและแลกเปลี่ยนข้อมูลการบริการวิชาการ (Develop academic service networks and establish a coordination center for the development and exchange of academic service information)	✓	✓	✓	3
3. สร้างเครือข่ายและทำการตลาดเชิงรุก (Create networks and conduct proactive marketing)	✓	✓	✓	3
4. พัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์กรให้มีทักษะสูง (Enhance all personnel levels with high skills)	✓	✓	✓	3
5. พัฒนารูปแบบการบริการวิชาการที่ทันต่อเหตุการณ์ (Develop academic service formats up-to-date)	✓	✓	✓	3
6. เน้นการบริการที่ทันสมัย ครบวงจร และมีความเป็นมืออาชีพสูง (Emphasize modern, comprehensive, and highly professional services)	✓	✓	✓	3
7. วิเคราะห์องค์กรและนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ (Analyze the organization and make regular improvements)	✓	✓	✓	3
8. พัฒนาระบบสารสนเทศให้เชื่อมโยงครบวงจร (Develop information systems to be integrated)	✓	✓	-	2
9. แก้ไขระเบียบของมหาวิทยาลัยที่ต้องยืดความรวดเร็ว ถูกต้อง (Revise university regulations to prioritize speed and accuracy)	✓	✓	-	2
10. หลักสูตรระยะสั้น และเข้าสู่การทำตลาดในประเทศไทยและต่างประเทศ (Short-term courses and market entry in Thailand and abroad)	✓	✓	-	2
11. ขยายช่องทางการบริการวิชาการด้วยวิธีการใหม่ (Expand academic service channels with new methods)	✓	✓	-	2
12. เชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต และหลักสูตรทักษะ (เพิ่ม-ปรับปรุง-สร้าง) (Connect lifelong learning systems and skill courses (add-improve-create))	✓	✓	-	2
13. เสริมความเชื่อมั่นด้านบริการวิชาการสู่สาธารณชนผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Enhance public trust in academic services via social media)	✓	✓	-	2
14. คัดสรรกำลังคนที่มีประสิทธิภาพสู่การเปลี่ยนผ่านพันธกิจองค์กร (Select efficient personnel for the transformation of the organization's mission)	✓	✓	-	2
15. มีระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงโดยองค์กรพัฒนาขึ้นเอง (Provide a highly efficient technology system developed by the organization)	✓	✓	-	2

จากตารางที่ 2 พบว่า แนวทางการบริหารงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศ สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มีจำนวน 15 ข้อ โดยมีข้อมูลความถี่ 3 แห่ง จำนวน 7 ข้อ คือ ข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 7 และข้อมูลความถี่ 2 แห่ง จำนวน 8 ข้อ คือ ข้อที่ 8 ถึงข้อที่ 15 ตามลำดับ

รูปแบบการบริหารงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ เพื่อการถ่ายทอดและประยุกต์ใช้สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ



ภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

Figure 2. Excellent Revenue-Based Academic Services Management Model of the Office of Academic Services in the State University
ที่มา: วิเคราะห์โดยผู้วิจัย
Source: Analysis by the Researchers

จากภาพที่ 2 แสดงรูปแบบการบริหารงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มีองค์ประกอบรูปแบบการบริหาร จำนวน 5 ด้าน 6 แนวทางหลัก 8 แนวทางเสริม ซึ่งพัฒนาขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการบริหารงานและข้อมูลความถี่แนวทางการบริหารงาน โดยนำมาจัดหมวดหมู่ และปรับปรุงข้อมูลให้เกิดความชัดเจน ที่สามารถนำไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้

อภิปรายผล

สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยมีลักษณะการให้บริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศด้วยการจัดโครงการและกิจกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวซึ่งเป็นการกิจหนึ่งที่สำคัญต่องานบริการวิชาการของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรเป็นไปตามองค์ประกอบการดำเนินงานรูปแบบระดับบนลงล่าง ซึ่งการวิเคราะห์พระราชบัญญัติปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2532 และสร้างวงจรมโนบายต่อเนื่อง เกิดขึ้นจากบริบทการริเริ่มหรือสร้างนโยบาย บริบทการแสวงหาหนโยบาย และบริบทการปฏิบัติ ซึ่งถูกนำไปใช้หรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่นั้นได้ และดำเนินนโยบายตามวงจรกระบวนการที่ไม่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน (Bowe et al., 2017) ผ่านขั้นตอนของกรอบการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อสร้างความเข้าใจ กำหนดแผนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความชอบธรรม เปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติ และขั้นตอนดำเนินการที่เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ และเครือข่ายดำเนินการ ยอมรับจุดผ่านที่จำเป็นโดยผู้นำและเริ่มการลงมือปฏิบัติ (Hay, 2024) ที่ช่วยยกระดับคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันโดยผสมวิธีการจัดการองค์กรเพื่อเปลี่ยนเป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่คุ้มค่าและเน้นความต้องการ ผลักดันไปสู่ทิศทางที่มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Pechar, 2005) อย่างไรก็ตาม Mintzberg (1983) ได้โต้แย้งว่าการรวมอำนาจเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการประสานงานการตัดสินใจภายในองค์กร

กระบวนการบริหารงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มุ่งเน้นการบริหารภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความรู้ความสามารถของบุคลากร โครงการ กิจกรรมหลักสูตร งบประมาณ ระเบียบ กฎหมาย และพัฒนาระบบบริการด้วยเทคโนโลยีทันสมัย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กร ทั้งนี้ กิจกรรมวิชาการภายในครอบคลุมการสอน หลักสูตร และการวิจัย ควรนำโดยนักวิชาการและเคารพความคิดเห็นทางวิชาชีพ ในขณะที่กิจการบริหาร เช่น แผนพัฒนาองค์กร เป็นต้น ควรได้รับการจัดการโดยเจ้าหน้าที่บริหารเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพที่เป็นไปตามรูปแบบการตัดสินใจ การพิจารณาความเห็นและความร่วมมือเพื่อให้เกิดความสมดุล ช่วยส่งเสริมการพัฒนาวิชาการและการบริหารอย่างสอดคล้องประสานกลมกลืน ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว (Stransky-Can, 2020) องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงานเพื่อการจูงใจ คือ ความต้องการอิสระ ความสามารถ ความสัมพันธ์ และทำนายความพึงพอใจ (Zeshan et al., 2023) นอกจากนี้ อาจเชื่อได้ว่าการให้ความสำคัญของการทำงาน

ที่ถือเป็นการควบคุม หากหัวหน้าควบคุมพนักงานผ่านการบังคับบัญชา และที่ถือเป็นข้อมูล หากหัวหน้าควบคุมพนักงานโดยเพิ่มขีดความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่ออิทธิพลเชิงลบหรือเชิงบวกต่อความเป็นอิสระได้ (Zeshan et al., 2024)

ปัญหาหลักของการบริการวิชาการของสำนักงานบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า บุคลากรขาดทักษะจำเป็น ทรัพยากรไม่เพียงพอ และเทคโนโลยีล้าสมัย ส่งผลให้การทำงานขาดความคล่องตัว การบูรณาการข้อมูลและประสานงานไม่เพียงพอ ข้อจำกัดด้านระเบียบกฎหมาย อัตราค่าจ้าง และงบประมาณ ความล้มเหลวในการจัดโครงการและกิจกรรม และความทับซ้อนของตารางการจัดโครงการกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งจำเป็นต้องการมีการดำเนินการแก้ไขเชิงโครงสร้างและพัฒนาบุคลากรอย่างเร่งด่วน ดังที่ Nurcholli et al. (2024) ได้ตั้งข้อสังเกตการออกแบบโครงสร้างองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากเป้าหมาย ขนาด ความซับซ้อน การจัดสรรงาน ความไม่สมดุลของพื้นที่และลักษณะงานเป็นอย่างมาก โดยปัจจัยเหล่านี้ยังมีอิทธิพลต่อการเลือกวิธีการดำเนินงานและการประสานงานไปปฏิบัติ ดังนั้น แนวทางแก้ไข คือ เพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ ปรับปรุงเทคโนโลยีและระบบให้ทันสมัย ส่งเสริมการบูรณาการข้อมูล พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร สร้างเครือข่ายความเชี่ยวชาญครอบคลุมความร่วมมือและการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Weber (1978) ได้อธิบายการดำเนินกิจกรรมการบริหารอย่างมีเหตุผลโดยเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับชุดกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบการบริหารอย่างชัดเจน ด้วยระบบการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่จัดตั้งขึ้นอย่างชัดเจน และ Vismann (2008) อธิบายกระบวนการจัดองค์กร โดยการสรรหาพนักงานขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและบริการอย่างเป็นทางการ ซึ่งการบริหารงานจะขึ้นอยู่กับการใช้เครื่องมือที่มีความเสถียร สม่าเสมอ และมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการบริหารงานการบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศเน้นหลักการบริหารผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ การพัฒนาบุคลากรมืออาชีพและบริการที่ทันสมัย ครบวงจร การสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมเครือข่ายและการเรียนรู้ตลอดชีวิต การบริหารโครงการและกฎหมายด้วยความยืดหยุ่น และ การใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อขยายช่องทางบริการ ซึ่งทั้งหมดนี้ จะทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งเน้นรายได้ที่เพิ่มขึ้นและสร้างความเป็นเลิศในงานบริการวิชาการสำหรับองค์กร ทั้งนี้ การเน้นย้ำบทบาทผู้จัดการในการกำหนดความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมของหัวหน้างานในการตั้งเป้าหมาย ประเมินผล และให้ข้อเสนอแนะ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงผลการดำเนินงานกับความเป็นอิสระ พร้อมกับการวางกลยุทธ์กระตุ้นทัศนคติพนักงานให้ตอบสนองต่อผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ (Leroy, 2024; Zeshan et al., 2024) อย่างไรก็ตาม การพยายามทำความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติยังคงต้องคำนึงถึงปัญหาสำคัญที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านมนุษย์ บริบท วัตถุ จริยธรรม และการเมือง (Hay, 2024) รวมทั้งข้อดีและความท้าทายของรูปแบบที่นำเสนอแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กร จึงจำเป็นที่ควรต้องเน้นย้ำการใช้วิธีการเฉพาะบริบทและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Cosa, 2024)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

รูปแบบการบริหารงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศของสำนักงานบริการวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ตามสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์องค์กร สามารถยกระดับการให้บริการวิชาการและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันระดับสากล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาประสิทธิผลเชิงเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานบริการวิชาการแบบหารายได้ที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรบริการวิชาการในสถาบันอุดมศึกษากับภาคส่วนสาธารณะและภาคเอกชน โดยเน้นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ความท้าทาย และโอกาสการสร้างความร่วมมือเพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการและประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

เอกสารอ้างอิง

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- Academic Service Center, Burapha University. (2023). *Annual Report 2023*. Performance Results. https://www.asc.buu.ac.th/temp_uniserv/report/report2566.pdf
- Academic Service Center, Chiang Mai University. (2023). *Annual Report 2023*. Publication documents. <https://www.uniserv.cmu.ac.th/file/SAR/2566.pdf>
- Academic Services Office, Burapha University. (2023). *Self-assessment report based on educational quality criteria for excellent performance for the academic year 2023*. Quality Assurance Work. https://www.asc.buu.ac.th/temp_uniserv/psa/SAR_ASCBUU_2566.pdf
- Ahmed, L. K. F. N. (2024). *Public Administration*. Prachi Digital Publication.
- Al Mahameed, M., Belal, A., Gebreiter, F., & Lowe, A. (2020). Social accounting in the context of profound political, social and economic crisis: The case of the Arab Spring. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(5), 1080–1108.
- Al Mahameed, M., Yates, D., & Gebreiter, F. (2024). Management as ideology: “New” managerialism and the corporate university in the period of Covid-19. *Financial Accountability & Management*, 40(1), 34–57. <https://doi.org/10.1111/faam.12359>
- Anand, J., McDermott, G., Mudambi, R., & Narula, R. (2021). Innovation in and from emerging economies: New insights and lessons for international business research. *Journal of International Business Studies*, 52, 545–559.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press.

- Bowe, R., Ball, S. J., & Gold, A. (2017). *Reforming education and changing schools: Case studies in policy sociology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315412122>
- Buason, R. (2017). *Philosophy of Research* (4th ed.). Chulalongkorn University Press.
- Burdus, E., & Popa, I. (2018). *Fundamentals of Organizational Management* (3rd ed.). Pro Universitaria.
- Burikul, T., & Chachawaltipakorn, W. (2015). *Dasadham: Indicators of Good Governance* (7th ed.). King Prajadhipok's Institute.
- Christofi, K., Chourides, P., & Papageorgiou, G. (2024). Cultivating strategic agility—An empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3), 89–105. <https://doi.org/10.1002/joe.22241>
- Cosa, M. (2024). Navigating organizational change: sequential vs simultaneous approaches to innovation management in modern enterprises. *Measuring Business Excellence*. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2023-0098>
- Daradkeh, M. (2023). Navigating the complexity of entrepreneurial ethics: A systematic review and future research agenda. *Sustainability*, 15(14), 11099.
- Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism: The changing management of UK universities*. Oxford University Press.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw–Hill.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Duggleby, W., Peacock, S., Ploeg, J., Swindle, J., Kaewwilai, L., & Lee, H. (2020). Qualitative research and its importance in adapting interventions. *Qualitative Health Research*, 30(10), 1605–1613. <https://doi.org/10.1177/1049732320920229>
- Fugate, M., Van der Heijden, B. I. J. M., De Vos, A., Forrier, A., & De Cuyper, N. (2021). Is what's past prologue? A review and agenda for contemporary employability research. *Academy of Management Annals*, 15(1), 266–298. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0171>
- Hay, A. (2024). What may be: policy enactment in education, a new conceptual framework with actor–network theory. *Journal of Education Policy*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/02680939.2024.2411989>
- Higher Education Act B.E. 2562. (2019, May 1). *Royal Gazette*. Volume 136, Section 57 Kor. Page 54–78.
- Husen, T., & Postlethwaite, N. T. (1994). *The international encyclopedia of education*. Pergawon Press.
- Internal Audit Unit, Mae Fah Luang University. (2023). *Audit Committee Performance Report for Fiscal Year 2023*. Disseminate information. https://issuu.com/imu-mfu/docs/audit_committee_report_year_2566
- Kotter, J. (1990). *A Force for Change*. Harper & Row.

- Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., Corvello, V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., Palacios-Marqués, D., Schiavone, F., Ferraris, A., Fernandes, C., & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: Guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2577–2595. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>
- Kumbali, H. Ç., & İrmiş, A. (2023). The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Resilience in terms of Organizational Structure. *İzmir İktisat Dergisi*, 38(2), 448–467. <https://doi.org/10.24988/ije.1173069>
- Leroy, H. (2024). Motivating People to Work: The Value Behind Diverse Assumptions. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13109>
- Li, M. (2023). Adapting legal education for the changing landscape of regional emerging economies: A dynamic framework for law majors. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–30.
- Liang, H. (2024). The Transformation of University Governance Abroad Under the Perspective of New Public Management. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 7(2), 6–9. <https://doi.org/10.54097/zfkeag92>
- Lim, W. M. (2023). Philosophy of science and research paradigm for business research in the transformative age of automation, digitalization, hyperconnectivity, obligations, globalization and sustainability. *Journal of Trade Science*, 11(2/3), 3–30. <https://doi.org/10.1108/JTS-07-2023-0015>
- Lim, W. M. (2024). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 1–31. <https://doi.org/10.1177/1441358224126461>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Maxwell, J. A. (2021). The importance of qualitative research for investigating causation. *Qualitative Psychology*, 8(3), 378–388. <https://doi.org/10.1037/qup0000219>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations/Henry Mintzberg*. Prentice–Hall.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice–Hall.
- National Education Act B.E. 2542. (1999, August 19). *Royal Gazette*. Volume 116, Section 74 Kor. Page 1–23.
- Nurcholis, C., Kridasakti, S. W., & Hardianto, H. (2024). The centralization and standardization of student services in Universitas Terbuka. *Technium Social Sciences Journal*, 56, 25–35. <https://doi.org/10.47577/tssj.v56i1.10753>
- Office of the Permanent Secretary, Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2021). *Educational quality criteria for excellent performance 2020–2023 edition*. Amarin Printine & Publishing.
- Office of the Secretary of the Education Council, Ministry of Education. (2017). *Report on the efficiency and management of state-controlled universities*. Prik Wan Graphic.

- Olutimehin, D. O., Ofodile, O. C., Ejibe, I., & Oyewole, A. (2024). Developing a strategic partnership model for enhanced performance in emerging markets. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 806–814. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.937>
- Pechar, H. (2005). Backlash or modernisation? Two reform cycles in Austrian higher education. In *Reform and Change in Higher Education: Analysing Policy Implementation* (pp. 269–285). Springer Netherlands.
- Phanich, W. (2008). *The University Council of State Universities*. Vista Interprint.
- Pinto, J. K. (2016). *Project management: Achieving competitive advantage* (4th ed.). Pearson.
- Planning Division, Office of the President, Burapha University. (2022). *Burapha University Strategic Plan for Fiscal Year 2021–2024 (Revised edition 2023–2024)*. Burapha University Strategic Plan. [https://planning.buu.ac.th/content/plan/strategie/5-%20รวม%201-4%20เล่มแผน%2067%20\(04-01-67\)%20ปรับคำอธิบาย%205%20ตชว_3.pdf](https://planning.buu.ac.th/content/plan/strategie/5-%20รวม%201-4%20เล่มแผน%2067%20(04-01-67)%20ปรับคำอธิบาย%205%20ตชว_3.pdf)
- Selloni, D. (2024). Bottom-Up and Top-Down Social Innovations for City Governance Transformation. In *Designing Proximity: Reflections on Future Cities* (pp. 49–61). Springer Nature Switzerland.
- Stransky-Can, K. (2020). Paths of influence from Higher Education Policy paradigms on innovating institutional autonomy. In *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship* (pp. 1826–1831). Springer International Publishing.
- Suwannawela, C. (2008). *Independence of Thai Universities*. Chulalongkorn University Press.
- The Act on Internal Administration of Higher Education Institutions B.E. 2550. (2007, September 27). *Royal Gazette*. Volume 124, Section 61 Kor. Page 5–7.
- The Center for Academic Services, Mae Fah Luang University. (n.d.). *Organizational Structure*. About the agency. <https://cas.mfu.ac.th/about-cas/cas-organization.html>
- Tirakanan, S. (2006). *The use of statistics in social science research: a practical approach* (2nd ed. (Revised)). Chulalongkorn University Printing House.
- Urquhart, C. (2023). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide* (2nd ed.). SAGE.
- Vismann, C. (2008). *Files: Law and Media Technology*. Stanford University Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*. University of California Press.
- Zeshan, M., de La Villarmois, O., & Rasool, S. (2023). The effect of enabling organizational control on employees' affective commitment: evidence from French firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2689–2706. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2021-3036>
- Zeshan, M., Rasool, S., Di Prima, C., & Ferraris, A. (2024). Fostering employee autonomy through rewards: a self-determination theory perspective. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2023-0835>