

การเปลี่ยนแปลงองค์การ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง

Organizational Change : A Case Study of Ramkhamhaeng University

พรนัชชา พุทธหูน

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยเน้นศึกษาการเปลี่ยนแปลงใน 3 ประเด็นหลักคือ (1) ด้านนโยบายซึ่งกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลง (2) ด้านโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับนโยบายหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ (3) ด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสถานการณ์ของสังคมที่แปรเปลี่ยนไป และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ สำหรับขอบเขตระยะเวลาที่ศึกษา มุ่งศึกษาการเปลี่ยนแปลงภายใต้การบริหารของผู้บริหารใน 3 ยุค คือยุคแรก ช่วงปี พ.ศ. 2526 - พ.ศ.2536 ยุคที่สอง ช่วง พ.ศ. 2537 - พ.ศ. 2550 และยุคปัจจุบัน ช่วงปี พ.ศ. 2551 - 2557 ในการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประเภทวิจัยเอกสาร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารแต่ละยุคมีวิสัยทัศน์แตกต่างกัน นโยบายที่ปรากฏมีทั้งเชิงรุก เชิงตั้งรับ และมีการสานต่อนโยบายสำคัญอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ยุคแรก จะพบว่ามีนโยบายเชิงรับ ทั้งนี้เพื่อแก้ปัญหาจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น มีการเปิดวิทยาเขตบางนวมารองรับเป็นที่เรียนและมีการใช้เทคโนโลยีด้านวิทยุและวิทยุโทรทัศน์เพื่อให้โอกาสนักศึกษาที่เรียนอยู่ที่บ้านที่ไม่ได้มาฟังคำบรรยายที่มหาวิทยาลัย ยุคที่สอง เป็นยุคที่มีนโยบายเชิงรุก โครงสร้างองค์การจึงหลากหลายซับซ้อน มีการก่อตั้งหน่วยงานใหม่ 40 หน่วยงานเพื่อรองรับพันธกิจใหม่ของมหาวิทยาลัย และจะมีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมืออันสำคัญเพื่อดำเนินการให้บรรลุสู่พันธกิจนั้นๆ ของมหาวิทยาลัย ส่วนยุคปัจจุบัน เป็นยุคที่มีการสืบสานนโยบายสำคัญจากยุคก่อน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สมาคมอาเซียนของไทยมีการปรับเปลี่ยนระบบเกรดจากเดิม คือ GPF ให้เป็นระบบเกรดแบบสากลคือ ABCD ทั้งมีการเปิดสอนภาษาต่างๆในกลุ่มอาเซียนให้กับนักศึกษาและประชาชนทั่วไปด้วย

คำสำคัญ: นโยบาย โครงสร้างองค์การ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

Abstract

The purpose of this research is to study the organizational change occurred in Ramkhamhaeng University. The research is designed to employ a qualitative method in conducting the study. Three main topics are focused, i.e. policy, as a guideline to direct the university, organizational change, as an administrative tool to cope with future challenges, and innovations and technology, as a tool to accomplish administrative goals. Also, three periods of times are selected to explore, i.e. 1) during B.E. 2526 – 2536, 2) during B.E. 2537 – 2550, and 3) during B.E. 2551 – 2557. The research has found that each university's administrators had different strategies and visions to run the university and also to cope with the changes. Consequently, different policies, i.e. offensive policy, defensive policy and incremental policy, were initiated. During the first period, the defensive policy had been implied in order to cope with enormous amount of students enrolled in the university. Bangna campus was an example of structural change to meet the goal. And also, the university had to take advantage from radio and television broadcasting to serve those who were not able to sit in classes. While during the

second period, offensive policy was employed. Structural differentiation was created as effective tools. Forty organizations were created to cope with new administrative goals. Also, innovations and new technology were initiated and played major roles to fulfill the goals. The policy run by administrators at present, seems to be an incremental one. They deliberately carried on ancestor's important policies and also tried to adapt them to confront a new challenge, the ASEAN community. The grading system has been changed from GPF to ABCD. Also, ASEAN language programs are actively constructed for students and those who are interested, as well.

Keywords: Policy, Organizational structure, Innovations and technology

1. บทนำ

มหาวิทยาลัยรามคำแหงจัดเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐ เป็นองค์การทางสังคมซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2514 มีจุดมุ่งหมายเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัยแบบตลาดวิชา เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนสถานที่เรียนในระดับอุดมศึกษา มีการเปิดรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรีโดยไม่มีการสอบคัดเลือกและไม่จำกัดจำนวน ทำให้จำนวนนักศึกษามีปริมาณเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี มหาวิทยาลัยรามคำแหงจึงได้เปิดวิทยาเขตบางนาในปี พ.ศ. 2527 เพื่อรองรับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 และขยายโอกาสทางการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหงสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติส่วนภูมิภาคในปี พ.ศ. 2538 ขยายการศึกษาในหลายจังหวัดทั่วประเทศไทย ทั้งยังขยายการศึกษาไปสู่ต่างประเทศ อีกทั้งมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาทั้งที่ส่วนกลางและสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติส่วนภูมิภาค เปิดสอนหลักสูตรภาษาอังกฤษทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา มีการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าในทุกด้าน โดยยึดหลักการให้บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศชาติตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา 5 ประการ คือ (1) การจัดการเรียนการสอน (2) การวิจัย (3) การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน และ (4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังเพิ่มภารกิจที่ (5) คือ มุ่งผลิตบัณฑิตให้มี “ความรู้คู่คุณธรรม” ด้วยการจัดการเรียนการสอนวิชา “ความรู้คู่คุณธรรม” ให้กับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงทุกระดับ ซึ่งเป็นวิชาบังคับที่ทุกคนจะต้องเรียนโดยไม่นับหน่วยกิต และไม่เก็บค่าหน่วยกิต เพื่อส่งเสริมการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมออกไปรับใช้สังคมและประเทศชาติได้อย่างมีคุณภาพ

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยรามคำแหงดำเนินภารกิจมาเป็นเวลา 40 กว่าปี โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาแบบตลาดวิชา มีปรัชญาการดำเนินงานที่เน้นการเปิดโอกาสและให้ความเสมอภาคทางการศึกษาแก่ปวงชนชาวไทย โดยมีจุดยืนและภารกิจทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ เนื่องจากการที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงดำเนินมาตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ (อธิการบดี) ภายในมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น 9 คน จากการเปลี่ยนแปลงผู้นำส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางการบริหารงาน การพัฒนาองค์กร การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนวิธีการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร หากพิจารณาเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนที่สุดคือช่วงปี พ.ศ. 2545 ประเทศไทยมีการปฏิรูประบบราชการส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในแวดวงการศึกษาและหลังจากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2548 มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของมหาวิทยาลัย พบว่าอุปสรรค (Threats) ขององค์การมหาวิทยาลัยรามคำแหงเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการปรับตัวที่ไม่ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง และนโยบายเปิดเสรีทางการจัดการศึกษาทำให้เกิดการแข่งขันสูง อีกทั้งมาตรการจำกัดขนาดกำลังคนของภาครัฐส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยรามคำแหงอีกด้วย

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในประเด็น การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายซึ่งกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับนโยบาย หรือการนำนโยบายไปปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ อีกทั้งสามารถรองรับระบบการประเมินผลด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา การพัฒนา ระบบราชการ ตลอดจนนโยบายทางด้านการศึกษา ที่มีการปรับเปลี่ยนไปในสังคมยุคปัจจุบัน

วัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

1. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ประเภทวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยรามคำแหงใน 3 ยุคหลักๆ ดังนี้คือ

ยุคแรก	ช่วงปี พ.ศ. 2526 – พ.ศ. 2536
ยุคที่สอง	ช่วงปี พ.ศ. 2537 – พ.ศ. 2550
ยุคปัจจุบัน	ช่วงปี พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2557

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การ หมายถึง มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในองค์การมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาหรือปรับองค์การให้ก้าวหน้า

ผู้บริหาร หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน ซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ยุคแรก	หมายถึง ยุคของการบริหารงานของผู้บริหาร ช่วงปี พ.ศ. 2526 – พ.ศ.2536
ยุคที่สอง	หมายถึง ยุคของการบริหารงานของผู้บริหาร ช่วงปี พ.ศ. 2537 – พ.ศ. 2550
ยุคปัจจุบัน	หมายถึง ยุคของการบริหารงานของผู้บริหาร ช่วงปี พ.ศ. 2551 - 2557

การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย หมายถึง การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเป้าหมายสำคัญที่ผู้บริหารในแต่ละยุคกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การมหาวิทยาลัยรามคำแหง

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง หมายถึง การก่อตั้ง ตลอดจนการจัดองค์การในระดับต่างๆ เช่น คณะ สำนัก สถาบัน ฯลฯ เพื่อผลักดันให้นโยบายบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี หมายถึง การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ภารกิจต่างๆ ตามนโยบายที่กำหนดไว้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบการเปลี่ยนแปลงองค์การมหาวิทยาลัยรามคำแหง 3 ด้าน คือ ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง และด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2. ทำให้ทราบสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การมหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. เพื่อเสนอแนะต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง ใช้เป็นแนวทางการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การ การพัฒนาองค์การ พัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยและเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการพัฒนา การเรียนการสอนวิชาการ วิเคราะห์องค์การที่รับผิดชอบอีกด้วย

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

ความหมายของคำว่า องค์การได้มีนักวิชาการได้สรุปไว้ที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

Stephen P. Robbins (อ้างถึงใน พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์, 2548, หน้า 1) ให้ความหมายขององค์การว่าหมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปฏิกริยาต่างๆ ซึ่งปฏิกริยาเหล่านั้นต่างก็มีหน้าที่ของตน

Kast and Rosenzweig (อ้างถึงใน พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์, 2548, หน้า 1) อ้างว่าองค์การหมายถึงสิ่งเหล่านี้ (1) การรวมตัวของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (2) เป็นระบบของสังคมที่มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (3) เป็นระบบของเทคโนโลยีที่ถูกรวบรวมมาใช้ในกรณีต่างๆ (4) เป็นการรวมตัวกันและมีปฏิกริยาร่วมกัน อันเป็นผลมาจากโครงสร้างขององค์การ

จากความหมายขององค์การดังกล่าวข้างต้น พอสรุปความหมายของคำว่า “องค์การ” ได้ดังนี้ องค์การคือกลุ่มคนที่รวมตัวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมหรือภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง มีการจัดโครงสร้างของกิจกรรมออกเป็นประเภทต่างๆ มีการแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการหรือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational change)

การเปลี่ยนแปลง (change) เป็นสาเหตุสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การตัดสินใจทำการพัฒนาองค์การ เพราะเมื่อสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป ทุกองค์การจะต้องพยายามปรับตัวตามให้เหมาะสมและสอดคล้อง โดยทุกองค์การต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความมั่นคงและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551) ให้ความเห็นว่าเป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การหรือพยายามปรับองค์การให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนและดำเนินการจัดการสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจะใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา และการวิจัยปฏิบัติการเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในทิศทางที่ต้องการและอยู่ในระดับที่เหมาะสม

ทองใบ สุดขารี (2551) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การ จากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่องค์การพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์ (2550) การเปลี่ยนแปลงองค์การคือ การปรับเปลี่ยนพันธกิจ การลงทุน โครงสร้าง เทคโนโลยี ระบบงาน วิธีการ หรือกระบวนการในการทำงานในทุกๆ เรื่องทั้งที่เป็นกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน และกระบวนการย่อย รวมทั้งการปรับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงาน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 251) ระบุว่าโดยพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงได้แก่ บุคลากร กลุ่ม และองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) อ้างว่าปัจจัยที่เป็นตัวแปรในการเกิดการเปลี่ยนแปลงได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Changing structure) จากโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นแบบแคบ (Narrow Structure) หรือ

แบบสูง ที่มีการประเมินทำได้ไม่สะดวก แต่ลักษณะขององค์การในยุคปัจจุบัน (Modern) แนวโน้มเป็นสายการบังคับบัญชาค่อนข้างยาว ซึ่งทำให้การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบและรูปแบบกว้าง (Wide structure) หรือแบบแนวราบ มีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น มีความคล่องตัวสามารถแสดงความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ (2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Changing technology) เนื่องจาก เทคโนโลยีปัจจุบันมีความก้าวหน้าและราคาถูกลง ทำให้องค์การต่างๆ หันมาใช้อุปกรณ์อัตโนมัติมากขึ้น และปัจจุบันวิวัฒนาการด้านฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (software) มีความก้าวหน้ามาก อุปกรณ์การสื่อสาร เช่น เส้นใยแก้วนำแสง ดาวเทียม จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น (3) การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ (Changing the physical setting) เรื่องรูปแบบของการทำงาน รวมถึงการออกแบบสถานที่ย่อมมีผลต่อการกระทำกิจกรรมขององค์การ การจัดผังองค์การ ผังสำนักงานมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ และประสิทธิภาพการทำงานของคน (Individual performance) มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การด้วย และ (4) การเปลี่ยนแปลงบุคคล (Changing people) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงพนักงาน มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่ม มีผลกระทบต่องานขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร นโยบาย และกฎระเบียบในการบริหาร อาจเปลี่ยนไปตามนโยบายของผู้บริหาร มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน มีผลกระทบต่อ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เป็นต้น

ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2549) กล่าวว่าไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องการความสำเร็จขององค์การ ซึ่งถือเป็นฐานในการคิดเพื่อต้องการเปลี่ยนแปลงมีข้อจำกัดหรือข้อขัดข้องของความคิดหรือสัญชาตญาณ หากแต่มีสัญญาณบ่งชี้หรืออาจมาจากการประเมินผลงานขององค์การ หรือมาจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งหรือหลายสาเหตุที่มีอิทธิพลเพียงพอที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อความอยู่รอดหรือต้องการให้องค์การมีประสิทธิภาพที่จะแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่องค์การจะปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาพแวดล้อมภายนอกอื่นๆ หรือจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 308) ได้แบ่งรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงแบบขั้นบันได (Radical change or frame-breaking change) หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการแปรสภาพ (ปฏิรูป) เป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะสำคัญขั้นพื้นฐานขององค์การ เช่น จุดมุ่งหมาย ค่านิยม และ (2) การเปลี่ยนแปลงส่วนเพิ่ม (Incremental change) เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นไปตามวิวัฒนาการทางธรรมชาติขององค์การ ซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้งและมีภาวะที่ล้มเหลวค่อนข้างน้อย เช่น การแนะนำเทคโนโลยีใหม่ ระบบใหม่ กระบวนการใหม่ เกิดจากการค่อยๆ ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 312) อ้างว่าสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและส่งผลทำให้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดจาก อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment force) เกิดจากเจ้าของกิจการ คณะกรรมการบริหาร บุคลากร และวัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์การบริหารและกิจกรรมขององค์การ และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment force) เกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ไปได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี อิทธิพลจากต่างประเทศที่สำคัญคือสภาพแวดล้อมจากงานซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานขององค์การ

จากความหมาย คำว่า “การเปลี่ยนแปลง” ที่นักวิชาการต่างๆ กล่าวไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสภาพการณ์ที่องค์การในยุคปัจจุบันจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องพยายามหาวิธีการที่จะทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้บุคลากรภายในองค์การทุกคนมีส่วนร่วมและรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและแผน

ความหมายของคำว่า “นโยบาย”

คำว่า “นโยบาย” ในภาษาไทยตามที่บัญญัติไว้ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กล่าวไว้ว่าเป็น “หลักและวิธีการปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Policy”

แผน (Plan) หมายถึงวิธีการกระทำที่กำหนดไว้ล่วงหน้า มีลักษณะสำคัญคือ จะต้องเกี่ยวกับอนาคต เกี่ยวข้องกับการกระทำ มีวัตถุประสงค์ รวมทั้งเกี่ยวข้องกับองค์การและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน แผนอาจมีลายลักษณ์อักษรหรือไม่มีลายลักษณ์อักษรก็ได้ แผนที่มีลายลักษณ์อักษรประกอบด้วยแผนงาน (Program) และโครงการ (Project) (อรรถธรรมพรหมมะ, 2552, หน้า 137)

ในการดำเนินงานขององค์การทุกๆ องค์การ ต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงาน รวมทั้งแผนงานเพื่อที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การนั้นๆ ซึ่งอาจกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นว่า นโยบาย หมายถึงทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้นำองค์การ

ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) อาจใช้คำว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการ เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการกำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มที่สำคัญในองค์การ องค์การจะเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้บริหารจะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ด้านคือ (ทองใบ สุดซารี, 2551, หน้า 376)

1. ด้านบุคคล เป็นการพิจารณาเพื่อเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของมนุษย์
2. ด้านโครงสร้าง เป็นปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวกับการควบคุมกลไกต่างๆ ขององค์การเช่น นโยบาย และกฎระเบียบ
3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์การเป็นปัจจัยด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือกระบวนการในการทำงาน ที่ช่วยให้สมาชิกขององค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Samuel C. Certo (อ้างถึงใน ทองใบ สุดซารี, 2551 หน้า 377) วิเคราะห์ถึงประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้้องค์การเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย 3 ประเภทคือ

1. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นประเภทที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง ยกระดับ และพัฒนาเทคโนโลยีขององค์การในระบบการบริหารงานขององค์การ
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการปรับปรุงโครงสร้างที่เดิมขององค์การใหม่ ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ ให้สอดคล้องกันยิ่งขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงบุคลากร เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นมิติการเปลี่ยนแปลงสมาชิกขององค์การ หรืออาจเรียกว่าเป็นการพัฒนาองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรษยา ศิริวัฒน์ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลของการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการไทย : ศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงอุตสาหกรรม ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) การเปลี่ยนแปลงในระบบราชการของกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงอุตสาหกรรมในมิติโครงสร้างองค์การใช้รูปแบบเดียวกันคือ การจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ และการออกแบบโครงสร้างองค์การใช้หลักการแบ่งตามกลุ่มภารกิจ และการจัดกลุ่มภารกิจมีทั้งส่วนที่เหมาะสมและไม่เหมาะสม กล่าวคือ การรวมกลุ่มภารกิจของกระทรวงอุตสาหกรรมเหมาะสม แต่ในส่วนของการรวมมหาดไทยการรวมกลุ่มภารกิจยังไม่เหมาะสม (2) ผลของการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการของกระทรวง มหาดไทยและกระทรวง

อุตสาหกรรมในมิติโครงสร้างองค์การ มิติรูปแบบและวิถีการบริหารงาน และมิติวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลให้องค์การมีประสิทธิผลทั้งในด้านการบริหารงาน ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านการปรับตัวขององค์การ

วรวิทย์ จินดาพล (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงขององค์การวิชาชีพ : กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยอาศัยกรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ 6 ประการ คือ โครงสร้างองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการแบบเป็นทางการ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยุทธศาสตร์การพัฒนา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิจัยเอกสารและการวิจัยภาคสนาม วิธีการรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งมีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่งเป็นกรณีศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และสถิติเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่ง มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการศึกษาที่กำหนดไว้ทุกด้านคือ โครงสร้างองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการแบบเป็นทางการ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยุทธศาสตร์การพัฒนา และผลการวิจัยยังพบอีกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่งมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างองค์การ โดยเน้นการจัดตั้งหน่วยงานใหม่เพื่อรองรับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเน้นภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งอธิการบดีเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและกำหนดนโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ จัดสรรทุนการศึกษาสำหรับคณาจารย์ การจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการ การเร่งรัดให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองในรูปแบบและวิถีที่หลากหลาย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยเน้น 2 ด้านคือยุทธศาสตร์การพัฒนาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย มียุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งทุนการศึกษาต่อในระดับสูง ทุนการจัดทำผลงานทางวิชาการ นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการวิจัย และทุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

2. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ประเภทวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาจากเอกสารปฐมภูมิ คือ มติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง มติที่ประชุมที่ปรึกษาสภามหาวิทยาลัย (ทปม.) มติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบ.มร.) ระเบียบ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยรามคำแหง และเอกสารทุติยภูมิ คือ หนังสือวิชาการเกี่ยวกับองค์การ แนวคิด ทฤษฎี หลักการบริหารองค์การ คำกล่าวและโอวาทในงานปฐมนิเทศนักศึกษา ปัจฉิมนิเทศน์ศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง รายงานผลการพัฒนามหาวิทยาลัย สารสนเทศต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี รายงานประจำปี จัดทำโดยงานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี วารสารมหาวิทยาลัยรามคำแหง หนังสือครบรอบวันสถาปนามหาวิทยาลัยรามคำแหง เอกสารคณะ/สำนัก/สถาบัน และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การมหาวิทยาลัยรามคำแหงใน 3 ยุคคือ ยุคแรก พ.ศ. 2526 – พ.ศ. 2536 ยุคที่สอง พ.ศ. 2537 – 2550 และยุคปัจจุบัน พ.ศ. 2551 – 2557 โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์การมหาวิทยาลัยรามคำแหงใน 3 ด้าน คือ ด้านนโยบายในการบริหาร ด้านโครงสร้างองค์การ และด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และการวิเคราะห์ให้เห็นภาพรวมของการพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหงจากการบริหารองค์การของทั้ง

3 ยุค โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนาโดยการคัดเลือกข้อมูล จัดระเบียบข้อมูลให้เป็นระบบ เปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำผลการวิจัยไปเขียนเป็นรายงานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

3. ผลการวิจัย

ยุคแรก (พ.ศ. 2526 – พ.ศ. 2536) เป็นยุคที่ได้รับผลกระทบจากการเพิ่มของจำนวนประชากรในยุค “Baby Boom” (พ.ศ. 2489 – พ.ศ. 2507) และความต้องการที่จะเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองของเยาวชน ทำให้จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างมากมายซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ นั่นคือมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำเป็นต้องมีการปรับตัว จากแรงกดดันดังกล่าว นโยบายของผู้บริหารในยุคนี้จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ ในการจัดหาที่เรียนให้นักศึกษาจำนวนมากได้มีโอกาสเข้ามาฟังคำบรรยาย และผู้บริหารในยุคนี้จึงได้ผลักดันให้สามารถเปิดวิทยาเขตปัจฉิมสวัสดิ์ – สุวรรณภาศรี หรือวิทยาเขตบางนาได้สำเร็จในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2527

ขณะเดียวกันก็มีนักศึกษาจำนวนมากที่ไม่สามารถเข้านั่งฟังคำบรรยายที่มหาวิทยาลัยได้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องหาทางให้บริการกับนักศึกษาเหล่านั้นด้วย นโยบายด้านนี้ที่สำคัญในยุคแรก จึงเป็นยุคที่ผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเขียนตำรา และการผลิตตำรา รวมทั้งสื่อการสอนในรูปแบบต่างๆ เช่นการสอนทางไกลผ่านวิทยุ วิทยุโทรทัศน์ และการจัดอาจารย์สัจจรไปบรรยายสรุปให้นักศึกษาในจังหวัดต่างๆ

ยุคที่สอง (พ.ศ. 2537 – 2550) เป็นยุคที่มีผู้บริหารชุดเดียวกันอยู่ในตำแหน่งเป็นระยะเวลา 12 ปีต่อเนื่องกัน ทำให้สามารถกำหนดนโยบายเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากแนวนโยบายที่ผู้บริหารเน้นการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ คู่คุณธรรม ยุคนี้จึงได้กำหนดให้ผู้ที่จะเป็นบัณฑิตจะต้องสอบผ่านกระบวนวิชาใหม่ที่ใช้ชื่อว่า “ความรู้คู่คุณธรรม” ซึ่งมหาวิทยาลัยจัดให้มีการเรียนการสอนโดยไม่คิดค่าหน่วยกิต ทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มีเนื้อหาเน้นที่การสอนให้นักศึกษานอกจากจะเข้ามาศึกษาหาความรู้เพื่อไปประกอบอาชีพแล้ว ยังสอนให้รู้จักที่จะนำเอาความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเองและสังคมบนพื้นฐานของความมีคุณธรรมอีกด้วย

นโยบายการกระจายโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางการศึกษาไปสู่ปวงชนมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังในยุคนี้ ซึ่งเห็นได้จากการที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้เปิดสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดต่างๆ รวม 22 จังหวัดเพื่อให้เยาวชนที่อยู่ในชนบทสามารถเข้ารับการศึกษาได้โดยไม่ต้องเดินทางไปศึกษาที่กรุงเทพมหานคร และยังสามารถช่วยเหลืองานของทางบ้านได้ในขณะเดียวกัน ทำให้ลดภาระของพ่อแม่ผู้ปกครองอย่างมาก

ทั้งยังเปิดโอกาสให้ชาวไทยในต่างประเทศใน 32 ประเทศได้ศึกษาตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้เท่าเทียมกันทั่วโลก ตามนโยบายที่ต้องการผลักดันให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นศูนย์กลางการศึกษาที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของโลก นั่นเอง

มีการจัดตั้งโครงสร้างองค์กรใหม่ที่มีความหลากหลายในรูปของคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์และสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติรวม 40 หน่วยงานเพื่อปฏิบัติภารกิจใหม่ๆ ตามนโยบายดังกล่าว

ในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ผู้บริหารยุคนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อผลักดันให้ภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุสู่เป้าหมายที่หลากหลายรูปแบบเพื่อรองรับการเรียนการสอนในระบบใหม่ เพื่อที่จะพัฒนาให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่ความเป็น e – University หรือมหาวิทยาลัยที่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ นั่นเอง

ยุคปัจจุบัน (พ.ศ. 2551 - 2557) จากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม และจากการจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏจังหวัดต่างๆ ที่พัฒนาจากวิทยาลัยครู และมีการเปิดการเรียนการสอนในคณะวิชาที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงเปิดสอนอยู่ ทำให้แนวโน้มของนักศึกษาที่สมัครเข้ารับการศึกษาที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงลดน้อยลง ซึ่งมหาวิทยาลัยถือว่าเป็นอุปสรรคต่อองค์การ จึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์การการศึกษาอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายของผู้บริหารจึงเน้นที่การดำรงอยู่และค่อยๆ ปรับตัวให้เข้ากับกาเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ พร้อมๆ กัน ยุคนี้มหาวิทยาลัยได้

ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาของทุกคณะให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เปิดการสอนภาษาต่างประเทศหลากหลายภาษา รวมทั้งภาษาของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน เปิดการเรียนการสอนวิชาที่เกี่ยวข้องกับอาเซียนและสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในกระบวนวิชาต่างๆ เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนผ่านสื่อต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

4. สรุปและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงในยุคแรก (พ.ศ. 2526 – 2536) เป็นยุคที่ได้รับผลกระทบจากการที่นักศึกษาสนใจเข้ามาศึกษาที่มหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก จัดว่าเป็นยุคบุกเบิก ทำให้ผู้บริหารในสมัยนั้นต้องมีการปรับตัวในลักษณะของการตั้งรับ มีการปรับนโยบายโดยการตัดสินใจในการขยายสถานศึกษาเพิ่มขึ้นอีก 1 แห่งเพื่อรองรับจำนวนนักศึกษาที่สนใจเข้ามาเรียน สอดคล้องกับที่ ณีภุชงค์ เสขรณันท์ (2551) ที่กล่าวไว้ว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือพยายามป้องกันการให้ก้าวหน้าโดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และดำเนินการจัดสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนวัตกรรมที่ผู้บริหารนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งนโยบายของผู้บริหารในยุคแรก คือ เน้นการผลิตตำราใหม่ๆ การผลิตในรูปแบบต่างๆ เช่น ตำรา ตำราที่ศึกษาด้วยตัวเอง คู่มือ หนังสืออ่านประกอบ สำหรับการให้บริการนักศึกษาที่ไม่สามารถเข้ามาฟังคำบรรยาย มหาวิทยาลัยใช้วิทยุกระจายเสียงกับวิทยุโทรทัศน์ เทปคำบรรยาย เป็นต้น

ในยุคที่สอง (พ.ศ. 2537 – 2550) นั้น ผลจากการที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ดำเนินนโยบายเชิงรุก ส่งผลให้มหาวิทยาลัยได้มีการขยายตัวอย่างมาก มีการจัดตั้งโครงสร้างองค์กรใหม่ที่มีความหลากหลายในรูปของคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์และสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติรวม 40 หน่วยงาน เพื่อปฏิบัติการกิจใหม่ๆ ตามนโยบายดังกล่าว และมีการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนอย่างกว้างขวาง เป็นยุคที่มีการจัดตั้งองค์การเพื่อรองรับนโยบายเชิงรุก มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การพร้อมกับการพัฒนาองค์การครั้งใหญ่ สอดคล้องกับทองใบ สุดซารี (2551, หน้า 376) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอะไรผู้บริหารจะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบด้านโครงสร้าง ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการควบคุมกลไกต่างๆ ขององค์กร เช่นนโยบาย และกฎระเบียบ เป็นต้น

ส่วนนวัตกรรมที่ผู้บริหารนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งนโยบายของผู้บริหารในยุคนี้ มีการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพในหลากหลายรูปแบบด้วยกัน นอกจากตำราและสื่อโทรทัศน์อย่างในยุคแรกแล้ว ยังใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต มาประยุกต์ใช้ ทำให้การเรียนการสอนสามารถเข้าถึงผู้เรียนได้โดยตรง ทั้งระบบ E-book, E-Learning, E-Testing, Course on Demand เป็นต้น

ในยุคปัจจุบัน (พ.ศ. 2551 - 2557) มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้รับผลกระทบจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย และสังคม มีองค์การทางด้านการศึกษาเข้ามาเป็นคู่แข่งจำนวนมาก ทำให้แนวโน้มจำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยที่จะสมัครเข้าศึกษาอาจจะลดลง พบว่าผู้บริหารนำนโยบายและแผนการดำเนินงานของทั้งสองยุคมาปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจให้สอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สอดคล้องกับแนวคิดของปีณรส มาลากุล(2555).ที่กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ว่าควรพิจารณาสิ่งที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ พิจารณาถึงตัวแปรต่างๆ ซึ่งได้แก่ สภาพและกระแสสังคม ชุมชนที่ล้อมรอบองค์การ สภาพของคู่แข่ง นโยบายในยุคนี้จึงเป็น นโยบายเชิงปรับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบนโยบายในแต่ละยุคเพื่อหาจุดเปลี่ยน เช่นดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาของทุกคณะตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ การปรับเปลี่ยนระบบเกรด เปิดสอนภาษาต่างประเทศที่หลากหลายภาษา รวมทั้งภาษาในกลุ่มประชาคมอาเซียน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. เนื่องจากในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ องค์กร ต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งแผนงานเพื่อที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ ซึ่งอาจกล่าวให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นว่า นโยบาย หมายถึงทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร โดยการนำนโยบายไปปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ ฉะนั้น เพื่อให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีเอกภาพ นอกจากจะต้องให้ข้อมูลข่าวสาร และเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรเข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน ไม่ใช่ปล่อยให้เป็นที่ของอธิการบดีหรือผู้บริหารกลุ่มเล็กๆ เพียงกลุ่มเดียว

2. ยุคใดที่มีผู้บริหารที่ดำเนินนโยบายเชิงรุก มีการสร้างความหลากหลายให้กับโครงสร้างขององค์กร หน่วยงาน อาคารสถานที่เกิดขึ้นมากมาย แต่ถ้าในยุคของผู้บริหารคนต่อมา มาไม่สามารถบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นก็จะส่งผลเสียโดยรวมทั้งในแง่ของงบประมาณที่ทุ่มเทไปและความสูญเสียทางเศรษฐกิจอีกด้วย

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งเปรียบได้เสมือนเครื่องมือที่จะช่วยให้พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอน การวิจัย แต่ก็ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย ไม่ว่าจะเป็นต้องพิจารณาเรื่องต้นทุนที่บางเทคโนโลยีต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการจำนวนมาก แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เต็มศักยภาพและเทคโนโลยีบางประเภทก็ล่าช้าลง ตกยุคไปอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการทำวิจัยสถาบันในเรื่องการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้พัฒนาไปมากด้านโครงสร้างองค์กร แต่บุคลากรหลายส่วนยังขาดความรู้และทักษะที่จะปฏิบัติภารกิจใหม่ๆ ให้ลุล่วงด้วยดี ทั้งเมื่อมีการปรับเปลี่ยนจากระบบ PC มาเป็นระบบแท่ง ปัญหาในเรื่องความเหลื่อมล้ำและไม่เป็นธรรมในความรู้สึกรักของบุคลากรก็ปรากฏให้เห็นชัดเจนขึ้น และในขณะเดียวกัน รัฐบาลพยายามจำกัดอัตราข้าราชการจำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยที่รับเข้ามาทดแทนก็เพิ่มปริมาณมากขึ้น โดยที่ทั้งรัฐบาลและมหาวิทยาลัยเองก็ยังคงขาดแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารบุคลากรกลุ่มนี้

5. กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กร : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการสนับสนุนจากหน่วยงานและบุคลากรหลายฝ่ายด้วยกัน

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ได้อนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัยในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณ คณะรัฐศาสตร์ที่ได้ประสานเรื่องทุนการวิจัย ขอขอบคุณข้าราชการและเจ้าหน้าที่คณะรัฐศาสตร์ สถาบันคอมพิวเตอร์ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักหอสมุดกลาง งานประชุม กองกลางและกองแผนงานที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นยิ่งในการวิจัย

หากมีข้อผิดพลาดที่เกิดจากความบกพร่องในกระบวนการทำวิจัย หรือความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้รับ หรือประเด็นที่ไม่ชัดเจนใดๆ ผู้วิจัยขออภัยด้วยความขอบพระคุณยิ่ง และหากงานวิจัยชิ้นนี้มีข้อติดอยู่ ผู้วิจัยใคร่ขอมอบให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน นับตั้งแต่รองศาสตราจารย์รังสรรค์ แสงสุข อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง และผู้ช่วยศาสตราจารย์วุฒิศักดิ์ ลาภเจริญทรัพย์ อธิการบดีคนปัจจุบันที่ให้การสนับสนุนผู้วิจัยมาโดยตลอด

6. เอกสารอ้างอิง

- จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์ (2553). *การตรวจวินิจฉัยองค์การเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐรพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2550). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- ทองใบ สุดชาติ. (2551). *ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์*. อุบลราชธานี . มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2549). *ทางเลือกการบริหารทางอยู่รอดขององค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ตะวัน.
- พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์. (2548). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วรวิทย์ จินดาพล. (2550). *การเปลี่ยนแปลงขององค์การวิชาชีพ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์).
- รัชชา ศิริวัฒน์. (2555). *ผลของการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการไทย: ศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงอุตสาหกรรม*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธีระฟิล์ม.
- สุภาณี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรัศธรรม พรหมมะ. (2552). *การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.