

การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือเพื่อความเข้าใจ (MOU) ที่มีประสิทธิภาพ

สุภิญญา บัวแก้ว

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200

อีเมลของผู้ประพันธ์บทความ: supheerutai.b@cmu.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือเพื่อความเข้าใจ (MOU) ที่มีประสิทธิภาพนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นกรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำ MOU และ พัฒนาแนวทางในการจัดทำ MOU ให้มีประสิทธิภาพ การวิจัยนี้อาศัยข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 5 คน ข้อมูลถูกวิเคราะห์ด้วยกระบวนการวิเคราะห์แก่นสาระ 6 ขั้นตอน (Thematic Analysis) คือ 1) การทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarization with the data) 2) การกำหนดรหัสให้กับข้อมูล (Generating initial codes) 3) การหาแก่นสาระ (Theme) 4) ขั้นตอนการตีความ (Interpret) 5) การกำหนดใจความสำคัญและตั้งชื่อแก่นสาระ (Defining and naming themes) และ 6) การเขียนรายงาน (Data Reporting) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดทำ MOU มี 6 ประการ ได้แก่ เป้าหมายขององค์กร ทรัพยากร ความร่วมมือทางวิชาการ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเปลี่ยนแปลง และ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล นอกจากนี้ การจัดทำ MOU ระหว่างส่วนงานจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด หน่วยงานจำเป็นต้อง 1) วิเคราะห์อัตลักษณ์ขององค์กรและตั้งเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน 2) ทบทวน MOU ที่มีอยู่ในปัจจุบันและผลักดันให้เกิดกิจกรรมความร่วมมือร่วมกัน 3) จัดทำแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมกำหนดผู้บริหาร/บุคลากรผู้รับผิดชอบ 4) จัดประชุม/สัมมนาเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Personal Connection) เป็นความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Institutional Connection) 5) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์กร 6) พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กร 7) จัดทำแผนวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

คำสำคัญ: ข้อตกลงความร่วมมือเพื่อความเข้าใจ, MOU, การวิเคราะห์แก่นสาระ, ปัจจัยความสำเร็จ, ความร่วมมือทางวิชาการ

Guideline Development for Effective MOUs Promotion

Supheerutai Buakaew

*Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University, Mueang District,
Chiang Mai 50200, Thailand*

Corresponding author's e-mail: supheerutai.b@cmu.ac.th

Abstract

The study titled "Guideline Development for Effective MOU Promotion" is a qualitative research project that uses the Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University, as a case study. The objectives are to analyze the factors influencing the formulation of MOUs and to develop strategies for enhancing their effectiveness. The research utilizes data from documents and semi-structured interviews with five stakeholders. Data were analyzed using the six-step thematic analysis process: 1) familiarization with the data, 2) generating initial codes, 3) searching for themes, 4) interpreting, 5) defining and naming themes, and 6) reporting the data. The findings reveal six key factors contributing to the success of MOU formulation, which are: 1) organizational goals, 2) resources, 3) academic collaboration, 4) information technology systems, 5) change management, and 6) personal relationships. To maximize the efficiency and effectiveness of MOU implementation between units, organizations should 1) analyze their organizational identity to set clear goals, 2) review existing MOUs to identify and promote joint collaborative activities, 3) develop concrete operational plans with clearly assigned responsible executives/staff, 4) organize meetings or seminars to foster personal relationships (personal connections) and elevate them to institutional-level connections, 5) develop IT systems that support operations and internal communication, 6) enhance essential skills of organizational personnel, and 7) create a risk analysis plan for potential future challenges.

Keywords: Memorandum of understanding, MOU, Thematic analysis, Key success factor, Academic collaboration

บทนำ

ในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกภาคส่วน รวมถึงภาคการศึกษา เทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), การประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data), อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (5G), และการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) ได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและรูปแบบการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว สถาบันการศึกษาจึงต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสความก้าวหน้าดังกล่าว แนวโน้มสำคัญที่เกิดขึ้นคือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ไปสู่ระบบออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) โดยใช้แพลตฟอร์ม เช่น Zoom, Google Classroom, และ Microsoft Teams เข้ามาแทนที่การเรียนการสอนแบบดั้งเดิม ยิ่งไปกว่านั้น การแพร่ระบาดของ COVID-19 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 เป็นตัวเร่งสำคัญที่ผลักดันให้สถาบันการศึกษาทั่วโลกปรับเปลี่ยนไปใช้การเรียนการสอนทางไกล (Distance Learning) และพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับโลกยุคดิจิทัล แม้เทคโนโลยีจะเปิดโอกาสมากมาย แต่สถาบันการศึกษายังเผชิญปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (Educational Inequality) ทำให้ไม่ใช่ทุกแห่งจะสามารถเข้าถึงหรือใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเหล่านั้นได้อย่างเท่าเทียม ดังนั้น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการแสวงหาพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้สถาบันการศึกษาก้าวข้ามข้อจำกัดต่าง ๆ และพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืน

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นคณะลำดับที่ 19 ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2508 เป็นหนึ่งในคณะที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวิชาการด้านรัฐศาสตร์และการบริหารภาครัฐ ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ในปี พ.ศ. 2565 คณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีนักศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 1,035 คน แบ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 873 คน และนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 162 คน โดยคณะรัฐศาสตร์ฯ เปิดการเรียนการสอน จำนวน 5 หลักสูตร คือ ระดับปริญญาตรี 3 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการระหว่างประเทศ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต ระดับบัณฑิตศึกษา 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต และ หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง

ในช่วงตลอดระยะเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา (ตั้งแต่ปี 2553 - 2565) คณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้จัดทำความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 50 ฉบับ โดยแบ่งเป็น หน่วยงานภายนอกประเทศจำนวน 12 ฉบับ และหน่วยงานภายในประเทศ จำนวน 37 ฉบับ เพราะมุ่งหวังเพื่อให้ข้อตกลงความร่วมมือเพื่อความเข้าใจ (MOU) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของคณะ ช่วยส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาการ การวิจัย และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อย่างไรก็ตาม กลับพบว่าแม้คณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะประสบความสำเร็จในการลงนาม MOU กับหน่วยงานต่าง ๆ แต่กลับประสบปัญหาว่า MOU ที่ลงนามไปแล้วบางฉบับ ไม่สามารถต่อยอดและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม หรือสร้างผลลัพธ์ที่ชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการทำ MOU ได้ ด้วยเหตุนี้ การศึกษาปัจจัยที่ทำให้ MOU ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับสภาพการที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน รวมถึงการพัฒนาแนวทางการจัดทำ MOU ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น

ทั้งนี้ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ เช่น การศึกษาของ Kisner (1997) ได้อธิบายว่าหลักการสร้างความร่วมมือต้องประกอบด้วย การทบทวนพันธกิจของหน่วยงาน การเลือกสรรผู้เป็นหุ้นส่วน และการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน นอกจากนี้ Carvajal (2023) ยังได้เสนอว่าการดำเนินความร่วมมือให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องยึดถือหลักการและข้อกำหนดตามที่ได้ตกลงไว้ และ Guo (2018) มองว่าการดำเนินความร่วมมือ จะต้องระบุมความรับผิดชอบและกิจกรรมเฉพาะให้ชัดเจน มีระบบการบริหารงานที่เหมาะสมและมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนการศึกษาของ Callan and Ashworth (2004) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเรวัตร ชาตวิศิษฐ์ (2539) ยังชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ทำให้ความร่วมมือระหว่างองค์กรประสบความสำเร็จได้ องค์กรจะต้องยอมรับเป้าหมายร่วมกัน กำหนดวิธี แนวทางการแก้ปัญหา แผนปฏิบัติงานตลอดจนแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน โดยมีระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ยอมรับในตัวตนและความอิสระของซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ ศิริประภา พรหมมา และ มนต์รี โสคติยานุรักษ์ (2565) เสนอว่า องค์กรประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน คือ องค์กรประกอบด้านทัศนคติต่อการดำเนินความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ นอกจากนี้ ธัญกรณ์ ทองเลิศ และ กมลพร สอนศรี (2562) พบว่า ปัจจัยด้านนโยบาย/วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของคนในองค์กรและศักยภาพของบุคลากรในองค์กร อาจเป็นอุปสรรคและส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมภายใต้ความร่วมมือระหว่างองค์กร

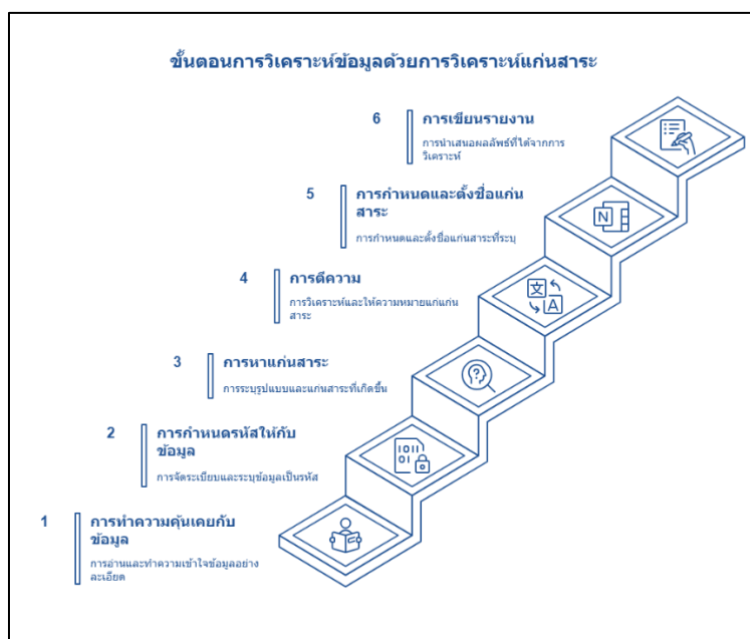
วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในการจัดทำ MOU ของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 2) เพื่อพัฒนาแนวทางในการจัดทำ MOU ของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้มีประสิทธิภาพ

ระเบียบวิธีวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากสองแหล่งหลัก ได้แก่ 1) การศึกษา งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง และ 2) จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่มีความยืดหยุ่น ผู้วิจัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือเรียบเรียงข้อคำถามการวิจัยใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนได้ ต่อจากนั้น จึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (thematic analysis) ตามแนวทางของ Braun and Clark (2021) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่มีขั้นตอนชัดเจนและเหมาะสมกับข้อมูลที่จะได้รับ และช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเห็นรูปแบบหรือประเด็นหลักที่ซ่อนอยู่ในข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ 1) การทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarization with the data) 2) การกำหนดรหัสให้กับข้อมูล (Generating initial codes) 3) การหาแก่นสาระ (Theme) 4) การตีความ (Interpret) 5) การกำหนดใจความสำคัญและตั้งชื่อแก่นสาระ (Defining and naming themes) และ 6) การเขียนรายงาน (Reporting) เพื่อกำหนดคำสำคัญที่ได้จากการวิจัย เป็นลำดับขั้นตอนดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis)

ผู้ให้ข้อมูล/ประชากรการวิจัย

ประชากรซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้ มีจำนวน 5 ท่าน โดยผู้วิจัยได้กำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารปัจจุบันของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (วาระดำรงตำแหน่งปี 2564 - 2567) จำนวน 2 ท่าน กำหนดด้วยรหัส A แล้วตามด้วยตัวเลขอารบิก คือ A1 และ A2 อดีตผู้บริหารของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (วาระดำรงตำแหน่ง 2562 - 2563) จำนวน 1 ท่าน กำหนดด้วยรหัส F แล้วตามด้วยตัวเลขอารบิก คือ F1 และ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านความร่วมมือจากกองวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 2 ท่าน กำหนดด้วยรหัส S แล้วตามด้วยเลขอารบิก คือ S1 และ S2

เกณฑ์ในการคัดเลือก

เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลการวิจัย มีดังนี้

คุณสมบัติทั่วไป

- 1) เป็นผู้บริหาร หรืออดีตผู้บริหาร หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารหรือการดำเนินงานด้านความร่วมมือทางวิชาการทั้งในระดับคณะและมหาวิทยาลัย
- 2) มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับการจัดทำ หรือการบริหารจัดการข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)
- 3) เป็นผู้นิยมนเข้าร่วมการวิจัยและให้ข้อมูลตามคำถามจากแบบสัมภาษณ์และตอบคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางพัฒนาการจัดทำ MOU
- 4) สามารถให้สัมภาษณ์ตามวันและเวลาที่ผู้วิจัยนัดหมาย

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการ ดังนี้

- 1) ตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่งที่มาเพื่อเปรียบเทียบและยืนยันความสอดคล้องของข้อมูล
- 2) ใช้หลักฐานจากข้อมูลจริง (direct quote) เพื่อสนับสนุนข้อสรุปและการตีความของผู้วิจัย
- 3) ส่งสรุปบทการสัมภาษณ์กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องของการตีความ
- 4) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นที่ปรึกษางานวิจัยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลดิบ กระบวนการวิเคราะห์ และผลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้คือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน 5 ข้อ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ MOU ของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระหว่างปี พ.ศ. 2553 - 2565 รายงานประจำปี และบทสรุปผู้บริหาร แล้วจึงนำไปพัฒนาเป็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ที่มีเนื้อหาครอบคลุม ดังนี้ 1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจัดทำ MOU ทั้งในระดับคณะและระดับมหาวิทยาลัย 2) ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดทำ MOU ประสบความสำเร็จ 3) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำ MOU และ/หรือการดำเนินกิจกรรมภายใต้ MOU 4) แนวทางในการพัฒนาการจัดทำ MOU และ/หรือการดำเนินกิจกรรมภายใต้ MOU และ 5) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้สัมภาษณ์และนัดหมายกำหนดการสัมภาษณ์ผ่านทางอีเมล โดยใช้การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) และการสัมภาษณ์ออนไลน์ ผ่านระบบ Zoom Meeting โดยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ระหว่าง 40 - 120 นาทีต่อคน และผู้วิจัยได้จัดบันทึกข้อมูล บันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียง รวมถึงบันทึกวิดีโอในกรณีที่เป็นการสัมภาษณ์ออนไลน์

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ เพื่อวิเคราะห์ผลการวิจัย เป็นลำดับดังนี้

1) การทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarization with the data) - ผู้วิจัยทำความเข้าใจข้อมูลและทำความเข้าใจความคุ้นเคยกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วจึงถอดความเป็นข้อมูลเชิงบรรยาย โดยเอาทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยเป็นแนวทางจนสามารถทราบคำสำคัญ (Keywords) หรือคำซ้ำที่สามารถนำไปกำหนดรหัส

2) การกำหนดรหัสให้กับข้อมูล (Generating initial codes) - ผู้วิจัยได้จัดระบบและแยกข้อมูลด้วยวิธีลดทอนข้อมูล (Data reduction) และการให้ดัชนีข้อมูลพร้อมทั้งให้รหัส

ตารางที่ 1 ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ MOU ของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ที่	คำสำคัญ	A1	A2	F	S1	S2
1	แผนยุทธศาสตร์	/	/		/	
2	ผลงานทางวิชาการ	/	/	/		
3	Goal	/			/	
4	ทรัพยากร		/			/
5	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	/	/	/		
6	เป้าหมาย				/	/
7	University Ranking		/		/	/
8	Facilitator		/		/	
9	สนับสนุน		/	/		/
10	ความเชี่ยวชาญ			/		
11	การพัฒนาระบบ				/	/
12	USERS' needs				/	/
13	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	/		/	/	
14	OFOM	/	/		/	/
15	P2O				/	/
16	BingBang				/	
17	งบประมาณสนับสนุน	/	/	/	/	/
18	ผู้บริหาร	/	/	/	/	/
19	กิจกรรม/โครงการภายใต้ MOU	/	/			
20	การประมวลผลข้อมูล				/	/
21	เครื่องมือ	/				/
22	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ				/	
23	กระบวนการ				/	
24	ความรวดเร็ว				/	/
25	อำนวยความสะดวก				/	/
26	ทรัพยากรบุคคล (HR)			/	/	
27	นโยบาย	/	/	/	/	/
28	วิสัยทัศน์	/	/	/		/
29	พันธกิจ	/	/	/		/
30	ความสอดคล้อง					/
31	การวิจัย	/		/		
32	การเรียนการสอน	/		/	/	
33	ศักยภาพ			/		
34	การบริการวิชาการ	/		/		
35	ระบบสนับสนุน					/

ที่	คำสำคัญ	A1	A2	F	S1	S2
36	ความร่วมมือทางวิชาการ	/			/	/
37	ความร่วมมือที่ไม่เท่าเทียม			/		
38	ผลประโยชน์ร่วม			/		/
39	กระบวนการจัดทำ MOU			/		/
40	เครือข่าย	/		/	/	/
41	Key actor		/	/		
42	ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล	/	/		/	
43	ความยั่งยืน			/	/	/
44	การเปิด-ปิดภาคการศึกษา			/		
45	การชี้แจงข้อมูล			/		
46	การเผยแพร่ข้อมูล			/		
47	แผนการดำเนินงาน/กิจกรรม		/	/		/
48	เชิงรุก		/			
49	เชิงรับ		/			
50	ความต้องการขององค์กร			/		
51	commitment		/			
52	เป้าหมายร่วม		/	/		/
53	ผู้ขับเคลื่อน			/		
54	ทุน		/	/		
55	ผู้ปฏิบัติงาน	/	/			/
56	Keep in touch		/			
57	Remind ความร่วมมือ		/			
58	หลักสูตร	/	/	/		
59	ภาระงานบุคลากร		/			
60	ผลผลิต		/			/
61	ผลลัพธ์		/			/

จากตารางที่ 1 ผลการวิจัยพบว่ามีข้อมูลคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ MOU ของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 61 ประเด็นสำคัญ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจึงได้จัดระเบียบคำสำคัญข้างต้นและใส่ลำดับตัวเลข ตั้งแต่ หมายเลข 1 - หมายเลข 61 เสร็จแล้วจึงได้นำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

3) การหาแก่นสาระ (Theme) - ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการวิเคราะห์โดยทำการให้รหัส (Code) เพื่อใช้อ้างอิงและค้นหาข้อมูล และผู้วิจัยยังได้จัดประเภทของข้อมูลให้อยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน จำแนกประเภทของเนื้อหาเพื่อหาแก่นสาระของเนื้อหา (Searching for Theme)

ตารางที่ 2 แสดงการจัดกลุ่มแก่นสาระ (Theme) ในประเด็นหลักจากคำสำคัญ

รหัสที่	กลุ่มแก่นสาระ (Theme)	คำสำคัญ (Keywords)
01	ด้านนโยบาย	1. แผนยุทธศาสตร์ 2. เป้าหมาย 3. นโยบาย 4. วิสัยทัศน์ 5. พันธกิจ 6. แผนการดำเนินงาน/กิจกรรม 7. เชิงรุก-เชิงรับ 8. ความต้องการ ขององค์กร 9. เป้าหมายร่วม 10. Commitment 11. ผลผลิต 12. ผลลัพธ์ 13. University Ranking 14. Goal 15. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
02	ด้านบุคคล	1. ผู้บริหาร 2. ทรัพยากรบุคคล (HR) 3. Key actor 4. ผู้ขับเคลื่อน 5. ผู้ปฏิบัติงาน 6. ภาระงานบุคลากร 7. facilitator
03	ด้านงบประมาณ	1. งบประมาณสนับสนุน 2. ทูต 3. ทรัพยากร 4. การสนับสนุน
04	ด้านความร่วมมือทางวิชาการ	1. ผลงานทางวิชาการ 2. ความเชี่ยวชาญ 3. การวิจัย 4. การเรียนการ สอน 5. ศักยภาพ 6. การบริการวิชาการ 5. ความร่วมมือทางวิชาการ 6. ความร่วมมือที่ไม่เท่าเทียม 7. ผลประโยชน์ร่วม 8. การเปิด-ปิดภาค การศึกษา 9. OFOM 10. P2O 11. Bigbang 12. กิจกรรม/โครงการ ภายใต้ MOU 13. ความสอดคล้อง 14. เครือข่าย 15. หลักสูตร
05	ด้านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ	1. การพัฒนาระบบ 2. USERS 'needs 3. การประมวลผลข้อมูล 4. เครื่องมือ 5. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 6. กระบวนการ 7. ความ รวดเร็ว 8. อำนวยความสะดวก 9. กระบวนการจัดทำ MOU 10. การ ชี้แจงข้อมูล 11. การเผยแพร่ข้อมูล 12. ระบบสนับสนุน
06	ด้านการเปลี่ยนแปลง	1. COVID-19 2. Disruption 3. ความเปลี่ยนแปลง
07	ด้านอื่น ๆ	1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. Keep in touch 3. Remind ความ ร่วมมือ 4. ความยั่งยืน 5. ความสนิทชิดเชื้อ

จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มแก่นสาระ (Theme) ในประเด็นหลักจากคำสำคัญ จำนวน 61 คำ ได้จำนวน 7 ประเด็นสำคัญ พร้อมกับได้ให้รหัสกลุ่มแก่นสาระ ดังนี้ รหัส 01 กลุ่มแก่นสาระด้านนโยบาย รหัส 02 กลุ่มแก่นสาระด้านบุคคล รหัส 03 กลุ่มแก่นสาระด้านงบประมาณ รหัส 04 กลุ่มแก่นสาระด้านความร่วมมือทางวิชาการ รหัส 05 กลุ่มแก่นสาระด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รหัส 06 กลุ่มแก่นสาระด้านการเปลี่ยนแปลง และ รหัส 07 กลุ่มแก่นสาระด้านอื่น ๆ

4) ขั้นตอนการตีความ (Interpret) - คือขั้นตอนการตีความหมายในข้อมูลออกมา เพื่อหาความสัมพันธ์ในบริบทต่าง ๆ ใช้วิธีการทบทวนแก่นสาระ (Reviewing themes) โดยผู้วิจัยได้ตีความและตีความหมายออกมาจากข้อมูลที่มีอยู่ โดยการหาความเชื่อมโยงของข้อมูล และดูความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจึงพบว่ากลุ่มแก่นสาระรหัส 02 ด้านบุคคล และกลุ่มแก่นสาระรหัส 03 ด้านงบประมาณ มีความใกล้เคียงกันเพราะเป็น

องค์ประกอบในระดับส่วนงาน ใช้สนับสนุนและขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้ MOU ให้เกิดขึ้น แตกต่างจากแก่นสาระ รหัส 05 ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่บริหารจัดการในระดับมหาวิทยาลัย

5) การกำหนดใจความสำคัญและตั้งชื่อแก่นสาระ (Defining and naming themes) - ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้สร้างข้อสรุปเชิงนามธรรมที่ได้จากการตีความข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น และเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับข้อสรุปย่อยอื่น ๆ พร้อมทั้งได้กำหนดและตั้งชื่อแก่นสาระ ออกเป็น 6 แก่นสาระ ดังนี้

- แก่นสาระที่ 1 เป้าหมายขององค์กร
- แก่นสาระที่ 2 ทรัพยากร
- แก่นสาระที่ 3 ความร่วมมือทางวิชาการ
- แก่นสาระที่ 4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- แก่นสาระที่ 5 ความเปลี่ยนแปลง
- แก่นสาระที่ 6 ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

6) การเขียนรายงาน (Data Reporting) - ต่อจากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อสรุปจากการวิเคราะห์แก่นสาระมาร้อยเรียงด้วยเทคนิคแบบบรรยาย (Descriptive) ให้เป็นลำดับเรื่องราวที่มีเนื้อหาเป็นเหตุเป็นผล โดยมีรายละเอียดของแก่นสาระ ดังนี้

แก่นสาระที่ 1 เป้าหมายขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่า การจัดทำ MOU ขององค์กร ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและในระดับคณะนั้น มาจากเป้าหมายขององค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้ โดยดูจากนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรในแต่ละช่วง ดังเช่นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การทำ MOU ก็จะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะ ...เหมือนเป็นเครื่องมือในการสร้างโอกาสที่เราจะไปทำอะไรกับคนข้างนอก...F01”

“...การที่คณะทำ MOU กับหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงหรือมี Ranking ดี ๆ ก็จะช่วยผลักดัน goal ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม เพราะว่าเป้าหมายของการทำ MOU ก็คือจะมุ่งพัฒนาการศึกษา คน หรือพวกนวัตกรรมต่าง ๆ...S01”

แก่นสาระที่ 2 ทรัพยากร

จากการวิจัยพบว่า ทรัพยากรในความหมายที่เกี่ยวกับการจัดทำ MOU นั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 สิ่งหลักได้แก่

1) ทรัพยากรบุคคล - เพื่อให้สอดคล้องกับแก่นสาระที่ 1 เป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนมีการมอบหมายบุคลากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม

“...คณะควรมีการเตรียมคนและเตรียมเงินให้พร้อม อาจารย์ร่วมกับ HR เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องผลงานวิชาการของอาจารย์ และดูว่ามีอาจารย์ท่านไหนที่จะต้องทำผลงานทางวิชาการหรือขอตำแหน่ง ที่นี้เวลาไปทำ MOU ก็จะได้หาความร่วมมือที่ช่วยต่อยอดหรือส่งเสริมงานวิชาการของอาจารย์ท่านนั้น ๆ ได้...A02”

2) แหล่งทุน/งบประมาณ – องค์กรควรจัดสรรงบประมาณในการทำ MOU โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ งบประมาณสนับสนุนก่อนมีความร่วมมือ ซึ่งได้แก่การเดินทางไปเจรจาความร่วมมือ การให้การต้อนรับหน่วยงานที่มีศักยภาพในการเป็นคู่ความร่วมมือ งบประมาณสนับสนุนระหว่างมีความร่วมมือ ซึ่งได้แก่ การจัดกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ตามที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ และ งบประมาณสนับสนุนหลังมีความร่วมมือ ซึ่งได้แก่ การเก็บรักษาข้อมูล และการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

“...จะร่วมมืออะไรก็ต้องใช้เงินทั้งนั้นแหละ ตัวอย่างที่มหาลัย launch โครงการ OFOM, P2O หรือ Bigbang ซึ่งก็เป็นโครงการๆ ที่ใช้เงินทั้งนั้น ถ้าไม่มีงบประมาณกิจกรรมต่าง ๆ ก็คงไม่เกิด ดังนั้นงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นจุดเริ่มต้น ที่นำไปสู่ความร่วมมือใหม่ ๆ...S01”

“...ทำ MOU แล้วก็ต้องมีงบให้กิจกรรมที่จะทำหลังจากนั้น เช่น ถ้าคณะไปทำ MOU เกี่ยวกับโครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักศึกษา ก็ควรตั้งงบให้ครอบคลุม ค่าใช้จ่ายแบบ inbound และ outbound อย่างนักศึกษาที่อาจจะไม่ยากเพราะว่าคณะมีทุนต่าง ๆ ให้ แต่ในส่วนของอาจารย์ก็ควรมีการตั้งงบต่างหากจากงบประมาณอาจารย์...A02”

แก่นสาระที่ 3 ความร่วมมือทางวิชาการ

จากการศึกษาพบว่า คณะรัฐศาสตร์ฯ ได้จัดทำ MOU กับหน่วยงานภายนอก โดยครอบคลุมประเด็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจัดการเรียนการสอน 2) ด้านการวิจัย 3) ด้านบริการวิชาการ 4) ด้านพัฒนาคุณภาพนักศึกษา 5) ด้านอื่น ๆ โดยใน MOU ส่วนใหญ่ที่จัดทำขึ้นนั้นจะเป็นระบุมิตรภาพความร่วมมือแบบกว้าง (General MOU) ไม่ได้เฉพาะเจาะจง และไม่มีการลงรายละเอียดในแต่ละด้าน อย่างไรก็ตาม ก็มีจัดทำ MOU แบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะมีการระบุรายละเอียดค่อนข้างมาก โดยในกรณีเช่นนี้ หน่วยงานจำเป็นต้องอาศัยการเจรจาและการประสานงานทั้งในระดับปฏิบัติการและในระดับบริหารหลายครั้ง เพื่อทำความเข้าใจประเด็นต่าง ๆ อย่างละเอียด ซึ่งในบางกรณีจำเป็นต้องได้รับความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมายและทางด้านภาษา (ในกรณีที่ เป็นภาษาต่างประเทศ) ด้วย

นอกจากนี้ การจัดทำ MOU นั้น จะต้องคำนึงถึง ความเชี่ยวชาญหรือศักยภาพของคู่ความร่วมมือทั้งสองฝ่ายที่ต้องเท่าเทียมกัน โดยข้อตกลงความร่วมมือจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์หรือพันธกิจ ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กรตามที่ได้กล่าวไปแล้วก่อนหน้านี้

“...คณะรัฐศาสตร์ฯ ทำ MOU กับหน่วยงานหลายที่ และมีหลายฉบับที่ไม่สามารถไปต่อได้ นั่นก็เพราะว่า ศักยภาพของหน่วยงานมันไม่เท่ากัน เช่น ถ้าเราจะทำ MOU เพื่อจัดโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา ทางฝ่ายนั้นเขามีทั้งเงินและมีศักยภาพ เช่น นักศึกษาเขาภาษาดี เขาก็ส่งเด็กเขามาแลกเปลี่ยนที่เราได้ แต่ในขณะที่เด็กเราไม่มีศักยภาพภาษาไม่ดี เราก็ไม่สามารถส่งไปแลกเปลี่ยนที่ต่างประเทศได้ ดังนั้น การทำ MOU มันต้องเป็นความร่วมมือที่เท่าเทียมกันจริง และทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกันจริง ๆ แต่ประโยชน์ที่ได้นั้น อาจไม่ใช่ด้านเดียวกันก็ได้...F01”

“...เราต้องรู้ว่าเราจะทำ MOU กับใคร ได้อะไร แล้วใครในคณะที่ได้ผลประโยชน์บ้าง ถ้าฟังแล้วแล้วมันไม่ใช่เรา ก็ตัดเลย...A01”

แก่นสาระที่ 4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องและสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้ความร่วมมือระหว่างองค์กรนั้นประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามกลับพบว่า ระบบการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ (User needs) ได้ เพราะหลายระบบยังไม่สามารถเชื่อมโยงการใช้งาน (Plug-in) กับระบบอื่น ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงานในองค์กร

“...ตอนนี้มีระบบ MOU ใหม่ได้ไม่นาน คือนั่นก็ดีมากเลยนะ เพราะว่ามันใช้งานได้ง่ายกว่าตัว MIS ที่เราเคยใช้กันเมื่อก่อน แต่มันจะดีมาก ๆ ถ้าระบบมันจะลึกลับกันหมด นี่เวลาแต่ละคนเสนอทำ MOU มาในระบบ ทางพี่ที่เป็นระดับมหาลัยก็ต้องมาเสนอเรื่องในระบบ e-Doc ใหม่อยู่ดี เพราะในระบบ MOU มันเสนอเรื่องไม่ได้ จะอนุมัติไม่ได้ ลงนามอิเล็กทรอนิกส์ หรือมอบอำนาจลงนามฯ ในนั้นก็ไม่ได้ กลายเป็นว่าทำเอกสารในระบบนี้เสร็จ ก็ต้องย้ายมาเสนอเรื่องในอีกระบบ พอเรื่องเรียบร้อย ก็ต้องเอาเข้าไปในระบบ MOU ใหม่ จะเพื่อ notify ส่วนงานหรือเพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูลก็ว่ากันไป...S02”

แก่นสาระที่ 5 ความเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนนโยบาย อันเป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงบริบททางสังคม เศรษฐกิจ อาทิ การเกิดการระบาดของโรค COVID-19 และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว นั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่กระทบกับการทำ MOU และการดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถอยู่ต่อไปได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรและบุคลากรในองค์กรต้องปรับกรอบความคิด (Mindset) และทัศนคติ (Attitude) ว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น เป็น “โอกาส”

“...ตอนที่โรค COVID-19 ระบาด มันไม่ใช่แค่คนในประเทศที่กระทบ มันกระทบหมดทั้งโลก นักศึกษาต่างชาติมาไม่ได้ นักศึกษาไทยของเราก็ไปไม่ได้ ผมจำได้ว่ามีนักศึกษาเราคนหนึ่งกำลังไปแลกเปลี่ยนที่มาเลเซีย ไปก่อนที่จะมีล็อกดาวน์ พอล็อกดาวน์แล้วก็ปัญหาว่าจะกลับยังงัย ตอนนั้นก็วุ่นวายมาก ๆ เพราะเราไม่เคยเจอเหตุการณ์แบบนี้มาก่อน อย่างว่าแต่เครื่องบินไม่บินเลย การเดินทางปกติอย่างรถยนต์ยังทำได้ยากเลย...F01”

“...ผู้บริหารเปลี่ยน นโยบายก็เปลี่ยน ไม่มีคนมาสานต่อ เพราะ MOU มันผูกติดอยู่กับคน...S02”

“...จริง ๆ คนรุ่นพี่ทำงานทุกวันนี้ก็เหนื่อยเหมือนกันนะ ตอนนี้อะไร ๆ ก็ออนไลน์หมด อะไร ๆ ก็อิเล็กทรอนิกส์หมด เดี่ยวมีระบบนั้น เดี่ยวใช้ระบบนี้ ก็งงเหมือนกันนะ แล้วมันก็ไม่ใช่ง่าย ๆ นะ สำหรับคนอายุเยอะ เพราะว่ามันชิน แล้วมันก็รายละเอียดเยอะ อย่างระบบ E-doc ที่มหาลัยใช้อยู่เนี่ย ก็ต้องใช้เวลาปรับตัวปรับใจกันพักใหญ่ ๆ เลยนะ...S01”

แก่นสาระที่ 6 ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมีส่วนเป็นอย่างมากในการจัดทำ MOU เพราะพื้นฐานของการมีความร่วมมือกันคือ “ความสนิทชิดเชื้อ” และ “ความเชื่อใจ” ในระดับบุคคล และต่อมาพัฒนามาเป็นระดับองค์กร ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลจึงเปรียบเสมือน “ใบเบิกทาง” ของความดำเนินความร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด

ของ Jackson and Maddy (2005 อ้างถึงใน ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ, 2550) ว่าความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ความจริงใจ ตลอดจนเครือข่ายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความร่วมมือประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ Reback et al. (2002) ที่เห็นด้วยว่าบรรยากาศของความไว้วางใจและการนับถือกันและกัน (Atmosphere of Mutual Trusts and Respect) นั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อระดับความร่วมมือ

“...ผมคิดว่าการมี *personal connection* (ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล) จะทำให้เรามี MOU กับหน่วยงานภายนอกได้ง่ายขึ้น แล้วก็มีแนวโน้มว่าจะเป็นความร่วมมือที่ก่อให้เกิดกิจกรรมร่วมกันด้วย...A02”

“...พี่ว่าทำ MOU จะให้ดีนะ มันต้องรู้จักกันมาก่อน มันต้องมีความสนิทชิดเชื้อกันบ้างไม่มากก็น้อย เหมือนอย่างทีมหลาย launch โครงการ P2O ไร ก็เพราะรู้ว่าจริง ๆ อาจารย์ มช.เราทำวิจัยหรือทำงานร่วมกับอาจารย์จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เยอะมาก เช่น อาจจะจบมาจากที่นั่นแล้วพอลกลับมา มช. ก็ยังทำงานด้วยกันอยู่ ทำแลปวิจัยด้วยกันอยู่ แต่คือเขาก็ไม่ได้คิดว่าจะต้องมานั่งทำ MOU ไร...S01”

อภิปรายผล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดทำ MOU ของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดทำ MOU ของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบด้วย 6 ปัจจัยหลัก ได้แก่ เป้าหมายองค์กร ทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ ความร่วมมือทางวิชาการ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเปลี่ยนแปลง และ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยในด้านแรก เป้าหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย เป็นปัจจัยที่หน่วยงานใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินความร่วมมือ กับหน่วยงานภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของ Kisner (1997); ศิริประภา พรหมมา และ มนตรี โสคติยานุรักษ์ (2565) ที่เห็นว่าหลักการสร้างความร่วมมือต้องประกอบด้วย การทบทวนพันธกิจของหน่วยงาน การเลือกสรรผู้เป็นหุ้นส่วน และการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้งทำให้เป้าหมายขององค์กรไม่มีความต่อเนื่อง ส่งผลให้ความร่วมมือบางฉบับไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายใหม่ขององค์กรได้ ดังนั้น คณะจึงควรจัดทำการวิเคราะห์อัตลักษณ์องค์กร ที่แม้จะมีการเปลี่ยนชุดผู้บริหารก็ยังสามารถรักษาเป้าหมายให้มั่นคงและชัดเจน

ต่อมาในด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ พบว่าความร่วมมือหลายฉบับแม้ได้มีการลงนามโดยผู้บริหารส่วนงานเรียบร้อยแล้ว แต่กลับไม่มีการดำเนินความร่วมมือระหว่างกัน ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและไม่มีการตั้งงบประมาณรองรับกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นขึ้นภายใต้ MOU ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำ MOU นั้นเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด หน่วยงานจึงควรมีการจัดสรรงบประมาณรายปีและมอบหมายผู้บริหาร/บุคลากร เพื่อรับผิดชอบและผลักดันการดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือนั้น ๆ ด้วย ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Guo (2018) ที่เห็นว่า การดำเนินความร่วมมือนั้นจำเป็นต้องมีระบบการบริหารงานที่เหมาะสมและมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านความร่วมมือทางวิชาการ แม้ใน MOU จะมีการกำหนดเป้าหมายความร่วมมือทางวิชาการที่ครอบคลุมหลายด้าน ซึ่งในด้านดีคือ เป็นความร่วมมือที่มีความยืดหยุ่นสูงในการดำเนินงานร่วมกัน แต่ในความเป็นจริงกลับพบว่า คณะยังไม่สามารถดำเนินกิจกรรมตามข้อตกลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากปัจจัยด้านบุคลากร

งบประมาณ ที่มีศักยภาพไม่เท่าเทียมกัน อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร คณะหลายครั้ง ดังนั้น การดำเนินความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอกจึงควรยึดหลักความเท่าเทียมและผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า “...คณะรัฐศาสตร์ฯ ทำ MOU กับหน่วยงานหลายที่ และมีหลายฉบับที่ไม่สามารถไปต่อได้ นั่นก็เพราะว่าศักยภาพของหน่วยงานมันไม่เท่ากัน...” บทสัมภาษณ์นี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2539); Callan and Ashworth (2004) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้ความร่วมมือระหว่างองค์กรประสบความสำเร็จได้ องค์กรจะต้องกำหนด แผนปฏิบัติงานตลอดจน แบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน

ในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทต่อการบริหารจัดการข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบดิจิทัล เพราะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีและมีประสิทธิภาพจะสามารถสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงานให้ มีประสิทธิภาพ ในส่วนของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เอง แม้จะมีการพัฒนาระบบจัดการข้อมูลสารสนเทศมากมายให้แก่บุคลากรได้ใช้งาน แต่ระบบใหม่กลับไม่สามารถเชื่อมต่อกับระบบปฏิบัติการเดิมของ มหาวิทยาลัยได้ ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนในการลงข้อมูลและการปฏิบัติงานของบุคลากร อีกทั้งบุคลากรยังมีทักษะ และความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ที่แตกต่างกัน ดังนั้น คณะจึงควรมีการประเมินและทักษะและความรู้ด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

ในด้านความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนส่งผลต่อเป้าหมาย บุคลากร ทรัพยากร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสาเหตุที่สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินความร่วมมือทางวิชาการทั้งสิ้น ดังเช่นการยกเลิกการส่งนักศึกษาและอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กร อันเนื่องมาจากการระบาดของโรค COVID-19 เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ คณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงจำเป็นต้องมีแผนรับมือและจัดการความเสี่ยงเพื่อความยั่งยืน สุดท้าย

ในด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ปัจจัยนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของความร่วมมือที่มีคุณภาพและยั่งยืน เพราะการดำเนินความร่วมมือทางวิชาการระหว่างองค์กร จำเป็นต้องอาศัยความ “สนิทสนม” และ “ความไว้วางใจ” ดังเช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า “...ผมคิดว่าการมี *personal connection* (ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล) จะทำให้เรามี MOU กับหน่วยงานภายนอกได้ง่ายขึ้น แล้วก็มีแนวโน้มว่าจะเป็นความร่วมมือที่ก่อให้เกิดกิจกรรมร่วมกันด้วย...A02” ดังนั้นหากคณะต้องการขยายเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ จึงอาจเริ่มต้นจากการเปิดพื้นที่ให้อาจารย์ภายใน คณะได้แบ่งปัน “เครือข่ายส่วนบุคคล” แล้วยกระดับเป็น “เครือข่ายระดับองค์กร” นอกจากนี้ยังพบว่า คณะยังขาดระบบติดตามผล ทำให้ไม่สามารถประเมินความคุ้มค่าของความร่วมมือแต่ละฉบับได้ ดังนั้น คณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงควรมีการประเมินผลความร่วมมืออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ อาจอนุมานได้ว่า ปัญหาส่วนใหญ่มีใช้ขาด “ความตั้งใจ” ในการสร้างความร่วมมือ แต่เป็นการขาด “กลไกเชื่อมต่อ” ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ MOU ที่เป็น “ข้อตกลงบนกระดาษ” กลายเป็น “ความร่วมมือที่เกิดผลจริง” กล่าวคือ ในการศึกษาแม้พบว่าคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จะมีปัจจัยทั้ง 6 ด้านอยู่แล้ว แต่ขาดการเชื่อมโยงกันให้เป็นระบบที่สมบูรณ์ เช่น มีเป้าหมายแต่

ไม่ผูกกับทรัพยากร มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ก็ยังไม่สามารถเชื่อมต่อกับระบบอื่น ๆ และรองรับข้อมูลแบบครบถ้วนได้ หรือ บุคลากรมีความสัมพันธ์ในระดับบุคคล แต่ก็ไม่มีแนวทางในการยกระดับความสัมพันธ์นั้นไปสู่ความร่วมมือระดับหน่วยงานได้ เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนั้น ผลกระทบที่ตามมาคือความร่วมมือที่ดีในระยะเริ่มต้น อาจไม่สามารถสานต่อจนถึงขั้นตอนการเกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อคณะ ต่อจากนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ก็อาจมีแนวโน้มที่ผู้บริหารชุดใหม่จะเลือกละทิ้งความร่วมมือเดิม เพราะเห็นว่า MOU นั้นที่ผ่านมาไม่เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่เสนอแนวทางในการจัดทำ MOU ให้มีประสิทธิภาพ ดังรายละเอียดในข้อถัดไป

แนวทางในการจัดทำ MOU ให้มีประสิทธิภาพ

การจัดทำ MOU ของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นอกจากจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 6 ข้อ ดังที่ผู้วิจัยได้กล่าวไปแล้วในข้อก่อนหน้านี้ การจัดทำ MOU ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด คณะจึงควรคำนึงถึงการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ ร่วมด้วย จากการศึกษา ผู้วิจัยจึงใคร่เสนอแนวทางจัดทำ MOU ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อคณะจะได้ใช้ประโยชน์จากความร่วมมืออย่างสูงสุด ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์อัตลักษณ์องค์กรและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน
- 2) การทบทวนและผลักดันการใช้ประโยชน์จาก MOU ที่มีอยู่
- 3) การจัดทำแผนดำเนินงานและแผนงบประมาณสำหรับแต่ละความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม
- 4) การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้แบ่งปันเครือข่ายความร่วมมือส่วนบุคคลและพัฒนาเป็นเครือข่ายความร่วมมือระดับองค์กร
- 5) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบเดิมได้ เป็นมิตรกับผู้ใช้ (User Friendly) และตรงตามความต้องการของผู้ใช้ (User Needs)
- 6) การพัฒนาทักษะบุคลากรรายบุคคล โดยเฉพาะด้านดิจิทัล
- 7) การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนรองรับ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ยังมีข้อจำกัดของการวิจัยทั้งในด้านของกลุ่มตัวอย่างที่แม้จะเป็นผู้ที่มิพบทบทวนและประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการบริหารหรือดำเนินการเกี่ยวกับ MOU แต่ก็มีจำนวนมีจำกัด จึงอาจส่งผลต่อข้อมูลที่ไม่ครอบคลุมทุกมุมมอง อีกทั้งในด้านบริบทเฉพาะของหน่วยงาน ผลการวิจัยนี้ใช้อ้างอิงจากกรณีศึกษาคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงอาจไม่สามารถนำไปอธิบายหรือประยุกต์ใช้ได้ตรงทั้งหมดกับคณะหรือหน่วยงานอื่นที่มีโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร หรือระบบบริหารที่แตกต่างกัน

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า การทำ MOU ของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีปัจจัยสำคัญ 6 ด้าน คือ (1) เป้าหมายองค์กร (2) ทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ (3) ความร่วมมือทางวิชาการ (4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (5) การเปลี่ยนแปลง และ (6) ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ควรวิเคราะห์อัต

ลักษณะองค์กรและกำหนดเป้าหมายความร่วมมือให้ชัดเจน ทบทวนการใช้ประโยชน์จาก MOU ที่มี วางแผนและจัดสรรงบประมาณสำหรับให้เพียงพอและเหมาะสม ส่งเสริมเครือข่ายส่วนบุคคลเพื่อยกระดับเป็นเครือข่ายระดับองค์กร การพัฒนาระบบสารสนเทศและส่งเสริมทักษะดิจิทัลของบุคลากร รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและเตรียมแผนรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความยั่งยืนและตอบโจทย์พันธกิจขององค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะต่อการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) จากผลการศึกษาพบว่าคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยังไม่มีระบบในการติดตามผลการดำเนินงานภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ ดังนั้น คณะจึงควรพัฒนาระบบติดตามผลและประเมินผลความคุ้มค่าของแต่ละ MOU ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างชัดเจน และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อคณะจะสามารถพิจารณาขยายขอบเขตความร่วมมือ หรือต่ออายุความร่วมมือต่อไปในอนาคตได้

2) จัดตั้งคณะทำงานด้านความร่วมมือ เพื่อทำหน้าที่วางแผน ติดตาม และประเมินผลความร่วมมือภายใต้ MOU อย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง แม้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะต่อการวิจัยในอนาคต

1) การศึกษานี้ เป็นเพียงการศึกษาข้อมูลของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพียงหน่วยงานเดียว ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการศึกษาข้อมูลของคณะอื่นหรือส่วนงานอื่น เพื่อเปรียบเทียบและหาแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

2) การศึกษาความคิดเห็นและประสบการณ์ของพันธมิตรภายนอก (partner institutions) เพื่อนำมาวิเคราะห์ความคาดหวังและจุดอ่อนของคณะในการดำเนินความร่วมมือ และปรับปรุงการบริหารจัดการ MOU ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการจัดการ MOU ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถเชื่อมต่อกับระบบปฏิบัติการอื่น ๆ หรือฐานข้อมูลเดิมเพื่อหลีกเลี่ยงการลงข้อมูลซ้ำซ้อน อีกทั้งระบบที่พัฒนาใหม่นี้จะต้องมีระบบปฏิบัติการที่ครอบคลุมตั้งแต่การเสนอร่าง MOU, การอนุมัติหรือการมอบอำนาจการลงนาม, การเก็บข้อมูลผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ที่เกิดภายใต้ MOU นั้น, การติดตามผล และการประเมินความสำเร็จ

2) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรออกประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับส่วนงานไปจนถึงระดับมหาวิทยาลัย

3) คณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรประเมินความรู้ด้านดิจิทัล (Digital literacy) ของบุคลากรในคณะเป็นประจำทุกปี เพื่อจะได้นำผลการประเมินนั้นไปวางแผนการพัฒนาส่วนบุคคลที่ตรงกับระดับความรู้และความสามารถของบุคลากรในคณะ

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยสถาบันนี้ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจาก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปี 2565 ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณคณะผู้บริหารจากคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และกองวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ปัจจุบันคือ ศูนย์บริหารพันธกิจสากล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่) ตลอดจนเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุน จนการวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- ธัญญกรณ์ ทองเลิศ, และ กมลพร สอนศรี. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 92-102.
- เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์. (2539). *การบริหารองค์กรยุคใหม่*. ธรรมนิติ.
- ศรเนตร อาร์โสมณพิเชฐ. (2550). *การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
<http://doi.org/10.14457/CU.the.2007.409>
- ศิริประภา พรหมมา, และ มนต์รี โสคติยานุรักษ์. (2565). ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในบริบทของความร่วมมือเพื่อผลิตและพัฒนาแรงงาน. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 7(6), 239-254.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Callan, V., & Ashworth, P. (2004). *Working together: Industry and VET provider training partnerships*. National Centre for Vocational Education Research.
- Carvajal, A. L. (2023). A comparative study of Commitment of Collaboration (COC) and Memorandum of Understanding (MOU) as instruments in driving successful partnerships in ASEAN member countries. *International Journal of Open-Access, Interdisciplinary & New Educational Discoveries of ETCOR Educational Research Center*, 2(3), 496-503.
- Guo, X. (2018). Public management for educational cooperation between Thai government and People Republic of China. *Journal of Rangsit Graduate Studies in Business and Social Sciences*, 4(2), 283-296.
- Kisner, M. J., Mazza, M. J., & Liggett, D. R. (1997). Building partnerships. In E. I. Farmer & C. B. Key (Eds.), *New Directions for Community Colleges* (No. 97, pp. 23-28). Jossey-Bass.
- Reback, C. J., Cohen, A. J., Freese, T. E., & Shoptaw, S. (2002). Making collaboration work: Key components of practice/research partnerships. *Journal of Drug Issues*, 32(3), 837-848.