

การพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
The Development towards an Intelligent Organization of the
Faculty of Political Science and Public Administration

อิสริยา ศิริภักดิ์

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Isariya Siripak

Educational Officer, Rajabhat Mahasarakham University

Corresponding E-mail : prajit1976.2519@gmail.com

วันที่รับบทความ: 19 กรกฎาคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ 11 สิงหาคม 2568; วันที่ตอบรับบทความ: 13 สิงหาคม 2568

Received: July 19, 2025; Revised: August 11, 2025; Accepted: August 13, 2025

บทคัดย่อ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืน แนวคิดองค์กรอัจฉริยะจึงกลายเป็นหนึ่งในกรอบแนวคิดสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการและการตัดสินใจขององค์กร โดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูล ความรู้ และนวัตกรรมเป็นฐานสำคัญในการดำเนินงาน การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้บริหารหลักสูตร อาจารย์ประจำหลักสูตร และนักวิชาการศึกษาคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำเสนอในเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย พบว่า 1) การพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย การจัดการความรู้ พัฒนาระบบฐานข้อมูลดิจิทัล และส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์องค์กรอัจฉริยะ ใช้ข้อมูลเทคโนโลยี พัฒนาบุคลากร และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การมีวิสัยทัศน์ บุคลากรวิสัยทัศน์เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ และใช้เทคโนโลยี สนับสนุน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาทักษะบุคลากร ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะคิดสร้างสรรค์ ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาการเรียนการสอน ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์วิเคราะห์ข้อมูล ปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนานวัตกรรม เพื่อสังคม 2) ข้อเสนอแนะการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ พัฒนาระบบฐานความรู้ดิจิทัล และแพลตฟอร์มกลาง ส่งเสริม การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างแผนกลยุทธ์ระยะยาวและปรับปรุง ตามสถานการณ์ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ สื่อสารวิสัยทัศน์ และส่งเสริมวัฒนธรรม การคิดเชิงกลยุทธ์ พัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม นำเทคโนโลยีมาพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอนพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ พัฒนาระบบบริการออนไลน์และกระบวนการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างระบบสะท้อนข้อมูล เพื่อปรับปรุงบริการ จัดโครงการบริการสังคมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน

คำสำคัญ: การพัฒนา; องค์กรอัจฉริยะ; คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



Abstract

This research study aims to study the development towards a smart organization of the Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Maha Sarakham University. The target group includes administrators, curriculum administrators, curriculum lecturers, and educational scholars of the Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Maha Sarakham University, totaling 15 people. The research instruments used in this research are interview forms, using the content analysis method and presenting it in a descriptive manner.

The research results found that (1) the development of the Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Maha Sarakham University, towards smart organizations consisted of knowledge management, KMS system development, digital database, and promotion of knowledge sharing, strategic planning, determination of smart organization vision, use of technology data, personnel development, and creation of collaborative networks, having a vision, integrating the vision into the strategic plan, and using technology to support human resource management, developing personnel skills, promoting a culture of learning and innovation, creative thinking skills, using AI, Chatbot, ERP, Big Data, using Smart Service, AI, Blockchain, and smart Dashboard to increase service efficiency, responding to public needs, using AI to analyze data. Improve the curriculum and develop innovations for society (2) Suggestions for the development of the Faculty of Political Science, Rajabhat Maha Sarakham University towards a smart organization include: Develop a digital knowledge base system and a central platform, promote research and knowledge development, organize knowledge exchange activities, create a long-term strategic plan and adjust according to the situation, build a network of cooperation with various agencies, communicate visions and promote a culture of strategic thinking, develop personnel potential and promote teamwork, use technology to develop the curriculum and teaching, develop an online learning platform, develop an online service system and efficient work processes, create a feedback system to improve services, organize social service projects and create a network of cooperation with the community.

Keywords: Development; Smart Organization; Faculty of Political Science and Public Administration

บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน การพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลายเป็นสิ่งจำเป็น แนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรอัจฉริยะ” (Smart Organization) ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้องค์กร

สามารถรับมือกับความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 เคล็ดลับที่สำคัญก็คือกระบวนการที่สร้างความฉลาด (S-M-A-R-T development process) ที่เริ่มตั้งแต่การสร้างจุดร่วมพลัง การเจียระไนพลังที่อยู่ภายใน การสร้างสถาปัตยกรรมในการปลดปล่อยอัจฉริยภาพ ระบบการปรับตัวที่เรียนรู้การสร้างเสริมปัญญา ตลอดจนการมีวินัยในการสร้างเอกลักษณ์ของอัจฉริยภาพให้เจิดจรัสขึ้น (กฤษณ์ รุยาพร, 2564)

แนวคิดองค์กรอัจฉริยะนั้นได้รับการพัฒนาโดยนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งแต่ละแนวคิดล้วนมีจุดร่วมที่สำคัญ คือ การสร้างองค์กรที่สามารถเรียนรู้จากข้อมูลและสภาพแวดล้อม รวมถึงสามารถตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Senge (1990) นักวิชาการด้านการจัดการองค์กรได้นำเสนอแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร การคิดเชิงระบบ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ตลอดเวลา ขณะที่ Nonaka and Takeuchi (1995) ได้นำเสนอแนวคิด “การจัดการองค์ความรู้” (Knowledge Management) โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรอัจฉริยะต้องสามารถแปลงความรู้จากปัจเจกบุคคลไปสู่ความรู้ขององค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่อง

นอกจากนี้ Thomas Davenport and Laurence Prusak (1998) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล” (Data-Driven Organization) ซึ่งเน้นว่าการตัดสินใจที่ดีต้องมาจากการใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ที่ถูกต้องแม่นยำ ในขณะที่ Kotter (2012) ได้นำเสนอแนวทางการบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยเน้นว่าการเป็นองค์กรอัจฉริยะต้องสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็วจากแนวคิดข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่าองค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่สามารถผสมผสานเทคโนโลยี การจัดการความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้เข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับ สถาบันการศึกษา แนวคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีภารกิจหลักในการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาบุคลากร และให้บริการวิชาการแก่สังคม

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีการศึกษา 2566 มีจำนวนนักศึกษา 991 คน ตามวิสัยทัศน์ของคณะเป็นผู้นำด้านการเมืองการปกครองและการบริหาร เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคมสู่ระดับสากล เป็นคณะที่เป็นผู้นำทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ด้านการจัดการศึกษา ด้านการวิจัย และด้านการบริการวิชาการแก่ท้องถิ่นและชุมชน เป็นคณะที่เป็นผู้นำการพัฒนาท้องถิ่นและสังคมตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากข้อมูลเชิงลึก ยังพบจุดอ่อน (Weakness) ในด้านบุคลากรขาดทักษะด้านการขงทุนวิจัยทำให้เงินทุนวิจัยมีจำนวนจำกัดต่อสัดส่วนความต้องการของบุคลากรในคณะ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัยสำหรับการจัดการเรียนการสอนของคณะ รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์มีจำกัดและขาดความสอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในปัจจุบันส่งผลต่อความต้องการของนักศึกษา จำนวนบุคลากรของคณะรัฐศาสตร์รัฐประศาสนศาสตร์ มีจำนวนจำกัดทำให้งานมีปริมาณมากกว่าจำนวนบุคลากรในองค์กร บุคลากรบางส่วนของคณะรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ขาดความรู้และไม่เข้าใจวิสัยทัศน์ (Vision) ที่แท้จริงขององค์กรทำให้เกิดปัญหาในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำนวนระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงานด้านบริการกลุ่มเป้าหมายของคณะรัฐศาสตร์รัฐประศาสนศาสตร์ มีจำกัดทำให้ผู้มารับบริการเข้าถึงข้อมูลได้ล่าช้า และยังมีอุปสรรคในการบริหารงานอื่นๆ (Treath) ด้านค่านิยม ของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคมโลกจากเดิมนิยมรับราชการเป็นทำงานเอกชนเป็นเจ้าของ กิจการหรืออาชีพอิสระ สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล เช่น การจัดสรรทุน กยศ. มีจำนวนจำกัด ซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการและค่าครองชีพที่สูงขึ้น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย

ของประเทศส่งผลกระทบต่อรายรับของผู้ปกครอง ทำให้หยุดเรียนกลางคัน งบประมาณที่รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยฯ ให้การสนับสนุนไม่เพียงพอต่อความต้องการ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของระบบการศึกษามาตรฐานในระดับสากล ปัญหาด้านโครงสร้างประชากรศาสตร์ในปัจจุบันส่งผลต่อการลดลงของจำนวนนักศึกษา สถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่เปิดรับนักศึกษาจำนวนมากขึ้นส่งผลต่อจำนวนการเข้าศึกษาต่อของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในการรับนักศึกษาสายสังคมศาสตร์ค่อนข้างสูงส่งผลต่อการลดลงของจำนวนการเข้าศึกษาต่อของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ (คณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์, 2566, น. 15-16) ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์กระบวนการ พัฒนางค์กรของคณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยใช้แนวคิด เกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะเป็นกรอบในการศึกษา เพื่อให้เห็นถึงระดับความพร้อม ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนา และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น การศึกษานี้จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการพัฒนา องค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคม และสามารถปฏิบัติการกิจทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาตามองค์ประกอบการเป็นองค์กรอัจฉริยะของ วิจารย์ พานิช (2550) จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการจัดการความรู้ 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 6) ด้านระบบบริการ อัจฉริยะ 7) ด้านการตอบสนองความต้องการจำเป็นของประชาชน

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านพื้นที่** การศึกษาในครั้งนี้ ศึกษาพื้นที่ในคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2. **ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาตามองค์ประกอบการเป็นองค์กรอัจฉริยะของ วิจารย์ พานิช (2550) จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการจัดการความรู้ 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 6) ด้านระบบบริการอัจฉริยะ 7) ด้านการตอบสนองความต้องการจำเป็นของประชาชน

3. **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 15 คน จำแนกได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ (คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, 2566)

3.1 ผู้บริหารคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 5 คน

3.2 ผู้บริหารหลักสูตร/อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 5 คน

3.3 นักวิชาการศึกษาคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 5 คน

4. เครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์ แบบสัมภาษณ์ และการบันทึกด้วยเครื่องมือมีรายละเอียดการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้การวิจัย ดังต่อไปนี้

4.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ใช้สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ใช้การวิเคราะห์ ข้อมูลเนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ จัดเป็นหมวดหมู่ในแต่ละด้าน

4.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.2.2 กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมกรอบคิด วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่ทำให้ทราบถึงการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม แล้วนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างชุดคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

4.2.3 นำร่าง ชุดคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแก้ไข และเสนอแนะปรับปรุงเพื่อความเหมาะสมและถูกต้องของชุดคำถามในการระดมสมอง

4.3 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

4.3.1 ออกแบบข้อคำถามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ให้ครอบคลุมเนื้อหาครบถ้วน ข้อคำถามถูกต้องเหมาะสม ตรงตามวัตถุประสงค์ โครงสร้าง และภาษาที่ใช้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล

4.3.2 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วไปทดลองสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง ที่ไม่ใช่บุคลากรในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของภาษา

4.3.3 หาความเชื่อมั่นนั้นโดยทดสอบด้วยวิธีสัมภาษณ์ซ้ำ และตรวจสอบความเชื่อมั่นของคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยการสัมภาษณ์ 3 กลุ่ม กลุ่มละ 2 คน แล้วตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบกับผู้สัมภาษณ์คนอื่น ๆ เมื่อได้ข้อมูลแล้วนำข้อมูลดังกล่าวให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยืนยันคำตอบของตนเองอีกครั้ง

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 ทำหนังสือจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามถึงประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเพื่อประสานขอใช้พื้นที่ ในการเก็บข้อมูล

5.2 ทำหนังสือเชิญประชุมกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย พร้อมนัดหมายกำหนดการ วัน เวลา สถานที่ พร้อมเนื้อหาในการสัมภาษณ์

5.3 สัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย โดยการบันทึกการประชุมตามชุดแบบสัมภาษณ์ทั้ง โครงสร้าง และบันทึกเสียงหรือวิดีโอในการประชุม

5.4 เก็บข้อมูลเพิ่มเติมเชิงลึกด้วยตนเองในส่วนเพิ่มเติมหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์จากผลการตอบคำถามในชุดแบบสัมภาษณ์ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์และสรุปเป็น การพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอในเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่ามีการดำเนินการครอบคลุมใน 7 ด้านสำคัญ ประกอบด้วย

1. ด้านการจัดการความรู้ คณะได้พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KMS) และฐานความรู้ดิจิทัล เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ด้านรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ (CoP) และกิจกรรมสัมมนา นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาทักษะดิจิทัล การบูรณาการความรู้กับการเรียนการสอนและการวิจัย รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการความรู้

2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ คณะได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมใช้ข้อมูลสารสนเทศและระบบวิเคราะห์เชิงลึก เช่น Big Data และ AI ในการวางแผนกลยุทธ์ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม นอกจากนี้ ยังเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทันสมัย และบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของคณะ พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและนักศึกษา ผ่านการอบรมและกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจ โดยมีการใช้เทคโนโลยี เช่น Big Data และระบบติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาทิศทางองค์กรอย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการทำงานร่วมกัน นำระบบ HRIS มาใช้ในการบริหารจัดการบุคลากร และพัฒนาระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมสมดุลชีวิตและการทำงานของบุคลากร เพื่อให้มีความสุขในการปฏิบัติงาน

5. ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์ มีการนำระบบดิจิทัล เช่น ERP, AI, LMS, VR/AR มาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที จัดอบรมเพื่อยกระดับความสามารถด้าน Data

Science และ Digital Transformation รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และเปิดรับนวัตกรรม

6. ด้านระบบบริการอัจฉริยะ พัฒนาระบบบริการดิจิทัล เช่น Smart Service, e-Office, Chatbot, Mobile App และ Virtual Assistant เพื่อให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Big Data และพัฒนา Dashboard อัจฉริยะ พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการบริการที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

7. ด้านการตอบสนองความต้องการจำเป็นของประชาชน คณะได้สร้างแพลตฟอร์มเพื่อรับฟังความคิดเห็นและวิเคราะห์ความต้องการของประชาชน ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับปัญหาสังคม ส่งเสริมการเรียนรู้แบบประสบการณ์จริงและการวิจัยเพื่อสังคม พร้อมจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation Hub) สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร และประเมินผลอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

“พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KMS) และฐานข้อมูลดิจิทัลเพื่อรวบรวมงานวิจัย บทความ เอกสาร และสื่อการเรียนรู้ให้เข้าถึงได้ง่าย ทั้งยังส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ (CoP)”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ 1, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2568

“นำระบบวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Big Data และ AI มาช่วยวางแผนกลยุทธ์ให้มีความแม่นยำและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ 5, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2568

“กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันสมัย โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของคณะ พร้อมส่งเสริมให้บุคลากรและนักศึกษามีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ระบบเทคโนโลยีติดตามผล”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ 3, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2568

“พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านดิจิทัลและนวัตกรรม พร้อมนำระบบ HRIS มาใช้บริหารจัดการพัฒนาระบบแรงจูงใจเพื่อสร้างความสุขและสมดุลในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ 6, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2568

“นำ ERP, AI, LMS รวมถึงเทคโนโลยี VR/AR มาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอน มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน IT ให้ทันสมัย พร้อมอบรมบุคลากรด้าน Data Science และ Digital Transformation”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ 7, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2568

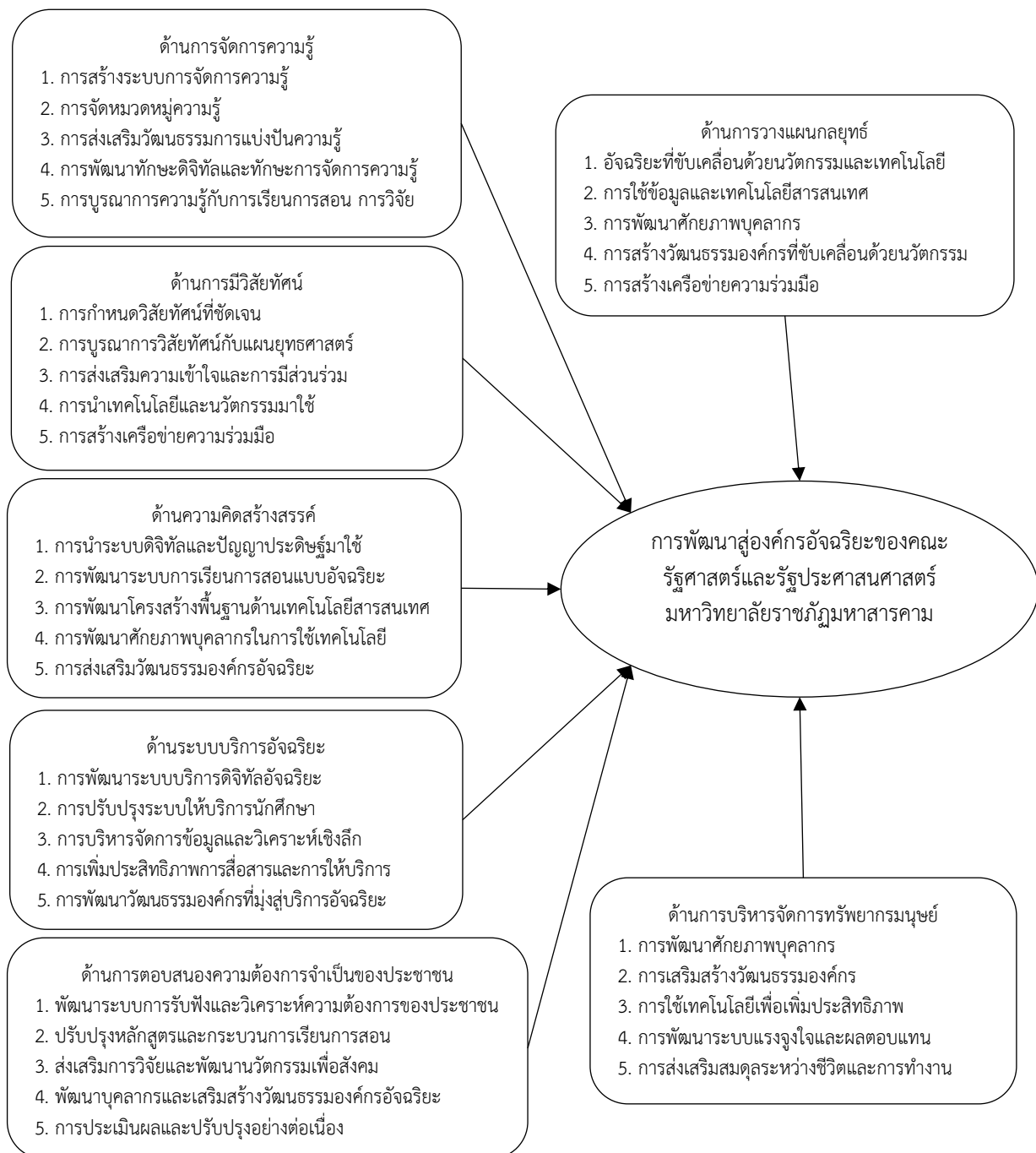
“นำ Smart Service, e-Office, Chatbot, Mobile App และ Virtual Assistant มาให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง พร้อมพัฒนาระบบ Dashboard อัจฉริยะสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร และส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีในงานบริการให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อผู้ใช้งานได้อย่างทันใจ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ 8, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2568

“สร้างแพลตฟอร์มรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และตั้งศูนย์ Social Innovation Hub”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ 10, สัมภาษณ์, 15 พฤษภาคม 2568

สรุปการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

การพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย

1. การจัดการความรู้ พัฒนาระบบจัดการความรู้ (KMS) และฐานข้อมูลดิจิทัลจัดหมวดหมู่ความรู้ และส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปัน พัฒนาทักษะดิจิทัล และบูรณาการความรู้กับการเรียนการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Davenport and Prusak (1998) ที่เน้นความสำคัญของการจัดระบบความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรแต่ยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อีกด้วย การจัดระบบความรู้ให้เป็นระเบียบและง่ายต่อการเข้าถึงจะช่วยให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์องค์กรอัจฉริยะ ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรนวัตกรรม สร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับมหาวิทยาลัยองค์กรรัฐ และเอกชน สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ที่เน้นการแปลงความรู้แบบ Tacit (ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล) และ Explicit (ความรู้ที่เป็นทางการและสามารถบันทึกได้) เพื่อสร้างนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรและนักศึกษาจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้เสนอแนวคิด SECI Model ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) Socialization การแลกเปลี่ยนความรู้แบบ Tacit ผ่านการปฏิสัมพันธ์และประสบการณ์ร่วมกัน 2) Externalization การเปลี่ยนความรู้ Tacit ให้เป็น Explicit โดยใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ เช่น การเขียนเอกสารหรือการสอน 3) Combination การรวมความรู้ Explicit หลาย ๆ แหล่งเข้าด้วยกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ 4) Internalization การนำความรู้ Explicit มาใช้และปรับใช้จนกลายเป็น Tacit ภายในตัวบุคคล 5) การประยุกต์ใช้ SECI Model ในการพัฒนาการเรียนการสอนของคณะรัฐศาสตร์ฯ จะช่วยกระตุ้นการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างนวัตกรรมในการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การมีวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ ส่งเสริมความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรและนักศึกษา ใช้เทคโนโลยีและสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kotter (1996) ที่เน้นความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมมือกัน ในการบรรลุเป้าหมาย

4. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ulrich (1997) เน้นบทบาทของ HR ในการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการพัฒนาทักษะและศักยภาพบุคลากร Schein (2010) เน้นความสำคัญ ของวัฒนธรรมองค์กรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

5. ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ นำ AI, Chatbot, ERP และ Big Data มาใช้บริหาร จัดการและวางแผน ส่งเสริมการเรียนการสอนอัจฉริยะด้วย LMS, VR, AR และ AI พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT และ

ศูนย์นวัตกรรมดิจิทัล อบรมบุคลากรด้าน Data Science และ Digital Transformation ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะผ่าน Agile และ Digital Mindset สอดคล้องกับงานวิจัยของ Brynjolfsson and McAfee (2014) เน้นบทบาทของเทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hwang et al. (2013) เสนอแนวทางการเรียนรู้แบบอัจฉริยะ (Smart Learning) ที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ล้ำสมัย

6. ระบบบริการอัจฉริยะ ใช้ Smart Service, e-Office, AI, Chatbot และ Blockchain เพิ่มประสิทธิภาพบริการ พัฒนาระบบวิเคราะห์ Big Data และ Dashboard อัจฉริยะ สร้าง Mobile App และ Virtual Assistant เพื่อให้บริการเรียลไทม์ ส่งเสริม Digital Service Mindset และสร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wunderlich et al. (2015) เน้นบทบาทของเทคโนโลยีในการปรับปรุงบริการลูกค้าและสร้างประสบการณ์ที่ดี Davenport and Harris (2007) เสนอแนวทางการแข่งขันด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล (Competing on Analytics) ที่เน้นการใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริการ

7. การตอบสนองความต้องการประชาชน ใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการและจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น ปรับปรุงหลักสูตรให้ตอบโจทย์สังคม เน้น Experiential Learning และเทคโนโลยีดิจิทัล วิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อสังคมผ่านเครือข่ายความร่วมมือ พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล วัดผลและปรับปรุงกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลและเกณฑ์ชี้วัดที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mayer-Schonberger and Cukier (2013) เน้นบทบาทของ Big Data ในการตัดสินใจเชิงนโยบายและการตอบสนองความต้องการของประชาชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Freire (1970) เสนอแนวทางการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคม ที่เน้นการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1.1 พัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรอัจฉริยะ ปรับปรุงโครงสร้าง การบริหารให้มีความคล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง และเอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม จัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

1.2 เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรและนักศึกษา โดยจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์กล้าแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

1.3 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบอัจฉริยะ นำระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Big Data มาช่วยในการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ (E-Learning) และระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงาน

1.4 เสริมสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ สนับสนุนโครงการวิจัยและนวัตกรรม ร่วมกับมหาวิทยาลัยและองค์กรต่าง ๆ

1.5 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและนักศึกษา จัดอบรมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการบริหารจัดการให้กับคณาจารย์และบุคลากร ออกแบบหลักสูตรที่สอดคล้องกับแนวคิด องค์กรอัจฉริยะ และฝึกฝนนักศึกษาให้มีทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์และการแก้ปัญหา

1.6 ปรับปรุงกระบวนการบริหารงานสู่ความเป็นอัจฉริยะ ใช้ระบบบริหารจัดการแบบดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อลดขั้นตอนที่ซับซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานนำระบบการวัดผลและประเมินผลที่ใช้ข้อมูลเชิงลึกมาปรับปรุงการตัดสินใจทางนโยบาย

1.7 ติดตามและประเมินผลการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะอย่างต่อเนื่อง จัดทำตัวชี้วัด (KPIs) เพื่อวัดความก้าวหน้าของการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ นำผลการประเมินไปปรับปรุงกลยุทธ์และแนวทาง ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะในมหาวิทยาลัย ต่าง ๆ ทั่วประเทศเพื่อเปรียบเทียบแนวทางและอุปสรรคในการดำเนินงานวิเคราะห์ผลกระทบของเทคโนโลยี ดิจิทัลต่อการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะในควรรศึกษา ผลกระทบของเทคโนโลยี เช่น AI, Big Data และระบบอัตโนมัติ ที่มีต่อการบริหารจัดการและคุณภาพ การศึกษาขององค์กรอัจฉริยะ พัฒนาแนวทางหรือโมเดลสำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรอัจฉริยะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.3 ควรศึกษาการออกแบบโมเดลการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

กฤษณ์ รุยาพร. (2564). **องค์กรอัจฉริยะ: แนวคิด S-M-A-R-T เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชาการแห่งชาติ.

คณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์. (2566). **รายงานการประเมินตนเองประจำปีการศึกษา 2566**. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 15-16.

วิจารณ์ พานิช. (2550). **องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรที่เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการศึกษาเพื่อโลกอนาคต.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). **The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies**. New York, NY: W. W. Norton & Company.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). **Competing on analytics: The new science of winning**. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Freire, P. (1970). **Pedagogy of the oppressed**. New York, NY: Herder and Herder.

Hwang, G. J., Sung, H. Y., Hung, C. M., & Huang, I. (2013). A learning style perspective to investigate the necessity of developing adaptive learning systems. **Educational Technology & Society**, 16(2), 188–197.

Kotter, J. P. (2012). **Leading change**. Boston, MA: Harvard Business Review Press.



- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). **Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think**. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York, NY: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership** (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York, NY: Doubleday.
- Ulrich, D. (1997). **Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results**. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Wunderlich, N. V., Wangenheim, F. V., & Bitner, M. J. (2015). High tech and high touch: A framework for understanding user attitudes and behaviors related to smart interactive services. **Journal of Service Research**, 18(1), 57–75.