



รายงานการวิจัย

เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**Personnel's viewpoints on the administration and management of the Faculty of  
Liberal Arts, Prince of Songkla University**

เขมณัญญ์ มาศวิวัฒน์

**Khemmanat Matwivat**

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัยคณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

ประจำปีงบประมาณ 2551

ชื่องานวิจัย	ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ผู้วิจัย	นางสาวเขมณัญญ์ มาศวิวัฒน์
หน่วยงาน	คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน และเพื่อทราบข้อเสนอแนะของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิธีการศึกษา ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของคณะศิลปศาสตร์จำนวน 95 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรคิดเห็นว่าการบริหารจัดการภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า การรายงาน การวางแผน การงบประมาณ และการประสานงานอยู่ในระดับมาก และการบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับปานกลาง (2) บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน เห็นว่าการจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก และการประสานงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .01 บุคลากรที่สังกัดแตกต่างกัน เห็นว่าการจัดองค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 และบุคลากรที่ระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เห็นว่าการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการประสานงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .001 และ (3) ข้อเสนอแนะบุคลากรคิดเห็นว่าผู้บริหารควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน นโยบายควรผ่านความเห็นชอบจากกรรมการประจำคณะ มีระบบและกลไกตรวจสอบการทำงานทุกระบวนการเพื่อความโปร่งใส มอบหมายงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ให้ความสำคัญในการดูแลสวัสดิภาพของบุคลากรทุกระดับ มีระบบการวัดปริมาณงานบุคลากรทุกกลุ่ม คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าใจหลักเกณฑ์และประเมินในแนวทางเดียวกัน บุคลากรทุกหน่วยงานควรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และสะท้อนปัญหาเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพกำหนดแผนกลยุทธ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มุ่งสู่ความเป็นสากลให้มากขึ้น

**Research Title** Personnel's viewpoints on the administration and management of the Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University

**Author** Miss Khemant Matwivat

**Affiliation** Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University

### **Abstract**

The purposes of this study were to investigate the levels of personnel's viewpoints on the administration and management of the Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University, to compare the viewpoints of personnel whose personal factors were different, and to explore personnel's recommendations on the administration and management of the Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University.

The research was based on qualitative and quantitative methods. Qualitatively, the data were collected through in-depth interviews with administrators, academic personnel and academic supporting personnel. A questionnaire was used to collect quantitative data from 95 subjects who were personnel of the Faculty of Liberal Arts. The data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way analysis of variance.

The results of the study revealed that (1) the overall opinion of the personnel on the administration and management of the Faculty of Liberal Arts was at a high level. When considered, it was found that reporting, planning, budgeting, and coordinating were at a high level, while personnel management, directing, and organizational management were at a moderate level. (2) Personnel with different ages had different viewpoints on organizational management, directing, and coordinating at a significant level of .01. Personnel from different departments and sections also had different viewpoints on organizational management at a significant level of .05, and personnel with different length of service had different viewpoints on organizational management, personnel management, directing, and coordinating at a significant level of .001. (3) Recommendations, made by personnel were that administrators should use good governance principles; policies should be approved by the Faculty's administrative board; there should be systems and mechanisms to check all work processes to make them transparent; work should be assigned suitably and fairly; importance should be given to welfare and safety for personnel of all levels; there should be a system to measure workload of all groups of personnel; the performance evaluation committee should have the same understanding of the evaluation principles; personnel of all work units should take part in

expressing their opinions and decision making and reflect the problems in order to make the work more efficient; strategic plans should be made as being a regional university with preparation for entering the ASEAN Economic Community (AEC) by focusing more on being international.

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ตามที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้มีมาตรการปรับโครงสร้างกำลังคนของประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550 คณะศิลปศาสตร์ได้ถือปฏิบัติตามมาตรการที่มหาวิทยาลัยกำหนดในรูปแบบที่ไม่มีสำนักงานเลขานุการคณะ/หน่วยงาน แบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารทั่วไปและฝ่ายสนับสนุนวิชาการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาและวางระบบการบริหารได้พิจารณาปรับโครงสร้างการบริหาร และอัตรากำลังบุคลากรภายในคณะ และได้นำหลักการบริหาร 7 ประการมาใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน หรือการบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการหรือการอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และ การงบประมาณ จากการประเมินคุณภาพภายใน ประจำปีการศึกษา 2548-2551 ของคณะศิลปศาสตร์ คณะกรรมการประเมินฯ ให้ข้อเสนอแนะว่าคณะควรนำงบประมาณมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา และบริหารงานเพื่อนำพาคณะไปสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาการตามวิสัยทัศน์ของคณะฯ จากผลการประเมินคุณภาพภายในดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ความคิดเห็นของบุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ว่า การบริหารงานของคณะฯ ตามทฤษฎีกระบวนการทางการบริหาร 7 ประการว่ามีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรจากความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาองค์กรและนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับใช้ในการกำหนดนโยบาย ส่งเสริม พัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นและเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และข้อเสนอแนะต่อเพื่อให้การบริหารจัดการของ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีประสิทธิภาพ ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของคณะศิลปศาสตร์จำนวน 95 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 95 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

### ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท ปฏิบัติงานสายวิชาการ สังกัดภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์ มีเวลาปฏิบัติงานในคณะศิลปศาสตร์ 6 ปีขึ้นไป
2. บุคลากรคิดเห็นว่าการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน การบริหารจัดการอยู่ในระดับดี ได้แก่ การรายงาน การวางแผน

การงบประมาณ และการประสานงาน และการบริหารจัดการอยู่ในระดับพอใช้ ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการจัดองค์กร เมื่อเรียงตามลำดับความคิดเห็นจากค่าคะแนนมากไปน้อย ปรากฏผล ดังนี้

2.1 ด้านการรายงาน คณะฯ มีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) ได้ถูกต้อง และเหมาะสม มีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน และปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้ความเหมาะสมอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

2.1.1 การดำเนินงานใด ๆ ควรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็น ข้อมูลประกอบการดำเนินงานในครั้งต่อไป

2.1.2 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ควรแจ้งข้อมูลให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องได้รับทราบเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้

2.1.3 ควรนำข้อมูลที่ได้รับจากการทำรายงานสรุปมาปรับปรุงพัฒนาการงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ด้านการวางแผน คณะฯ กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับสังคม ในปัจจุบัน แผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสมกับภารกิจและสภาพปัญหาขององค์กร แผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน และบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมทำแผนปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

2.2.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามหน่วยงานควรที่จะให้ ความสำคัญกับแผนงาน และดำเนินงานตามภารกิจให้แล้วเสร็จเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดด้วย

2.2.2 ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตามแผนงาน ได้มีส่วนร่วม ในการวางแผนและแสดงความคิดเห็นต่อแผนงานที่กำหนด จะทำให้ลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการ ปฏิบัติงานตามแผนงาน

2.2.3 ควรประชาสัมพันธ์แผนการดำเนินงานให้กับทุกฝ่ายได้รับทราบ เพื่อ ป้องกันปัญหาที่อาจทำให้การปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนหรือระยะเวลาที่กำหนด

2.3 ด้านการงบประมาณ การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของ คณะฯ และมหาวิทยาลัย มีการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ การจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบ และควรจัดสรรอย่างเพียงพอต่อความต้องการ ของแต่ละหน่วยงาน

### ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

2.3.1 ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดสรรงบประมาณควรจะศึกษาหาข้อมูลประกอบการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้หน่วยงานได้รับงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 หน่วยงานควรมีการกำกับ ควบคุม และติดตามการใช้งบประมาณ เพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในการปฏิบัติงาน

2.3.3 ทุกฝ่ายและทุกหน่วยงานที่ใช้งบประมาณควรคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยยึดหลักความคุ้มค่าเป็นสำคัญ

2.4 ด้านการประสานงาน มีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ บุคลากรร่วมแรงร่วมใจทำงานและทุ่มเทเพื่อองค์กร

### ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

2.4.1 ควรกำหนดขั้นตอน การดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน

2.4.2 ควรส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน รักและสามัคคี ก็จะทำให้การติดต่อประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.3 ควรเสริมสร้างและให้บุคลากรให้ความสำคัญในการมีจิตสำนึกในการให้บริการ และให้ความสำคัญกับทุกคนที่อยู่ร่วมกัน และผู้มารับบริการ

2.5 ด้านการจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ

### ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

2.5.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน เพราะบุคลากรทุกคนมีส่วนช่วยผลักดันให้การบริหารงานของคณะฯ ดำเนินไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้

2.5.2 คณะฯ ควรกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกกลุ่มได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน เพื่อการเลื่อนเงินเดือน และการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับบุคลากร

2.5.3 ควรสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ที่ต้องการได้รับจากคณะฯ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.5.4 ควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลไม่ควรเล่นพรรคเล่นพวก ทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

2.6 ด้านการอำนวยความสะดวก ผู้บังคับบัญชาควรวินิจฉัยสั่งการ โดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ การสั่งการของควรถูกต้องตามกฎระเบียบไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

2.6.1 ผู้บังคับบัญชาควรมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและนับถือ

2.6.2 ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้เกี่ยวกับภาระงานในหน้าที่เป็นอย่างดี และให้คำแนะนำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6.3 ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตาม ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือคณะฯ กำหนด เพื่อป้องกันการเกิดความคับข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6.4 ผู้บังคับบัญชาควรให้ข้อมูล และทำความเข้าใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ไม่ควรใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6.5 ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบข่ายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน

2.7 ด้านการจัดองค์กร มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ สายบังคับบัญชาและสายงาน ขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

2.7.1 การกระจายอำนาจควรมีความเหมาะสม ใ้บุคลากรแต่ละกลุ่มในแต่ละหน่วยงานภายในได้มีโอกาสในการบริหารจัดการองค์กร

2.7.2 ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานภายในคณะฯให้เหมาะสมกับการกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จากการให้คำปรึกษา คำแนะนำและดูแลเอาใจใส่จากท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกีตถวา บุญปรากร แห่งภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ ที่ปรึกษาโครงการที่ได้กรุณาแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข และปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนผู้ช่วยศาสตราจารย์สุธานี ประเสริฐสรรพ แห่งภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ รองศาสตราจารย์มนตรี มีเนียม อาจารย์ดารณี กาญจนสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษตรชัย และหิม แห่งภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ และได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัย คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปีงบประมาณ 2551 ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณบุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และให้การสัมภาษณ์ข้อมูล ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่คอยให้การช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งตลอดระยะเวลาของการศึกษาค้นคว้าจนทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์

เขมณัญญ์ มาศวิวัฒน์

พฤศจิกายน 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ii
ABSTRACT	iii
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	v
กิตติกรรมประกาศ	ix
สารบัญ	x
สารบัญตาราง	xii
สารบัญภาพประกอบ	xiv
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
สมมติฐานงานวิจัย	4
ประโยชน์ของการวิจัย	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น	7
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการองค์กร	13
แนวทางการบริหารและการจัดการของคณะศิลปศาสตร์	29
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
กรอบแนวคิดในการวิจัย	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	35
ที่มาของข้อมูล	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	38

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)	
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	38
สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน	39
เกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถาม	39
เกณฑ์การแปลความหมาย	39
บทที่ 4 ผลการวิจัย	40
ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	41
ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	43
วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	52
ข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	63
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
สรุปผลการวิจัย	65
อภิปรายผลการวิจัย	71
ข้อเสนอแนะ	76
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	
ก ข้อมูลทั่วไปของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	82
ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	95
ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	97
ง แบบสัมภาษณ์	105
จ ผลการสัมภาษณ์	110
ฉ ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	140
ประวัติผู้วิจัย	143

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 จำนวนประชากรจำแนกตามตำแหน่งสายงาน	35
3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งสายงาน	36
4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	41
4.2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยภาพรวม	43
4.3 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการวางแผนของคณะศิลปศาสตร์	44
4.4 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการจัดองค์กรของคณะศิลปศาสตร์	45
4.5 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคลของ คณะศิลปศาสตร์	46
4.6 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการอำนวยการของ คณะศิลปศาสตร์	47
4.7 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการประสานงานของคณะศิลปศาสตร์	48
4.8 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการรายงานของคณะศิลปศาสตร์	49
4.9 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการงบประมาณของคณะศิลปศาสตร์	50
4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์จำแนกตามเพศ	52
4.11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์จำแนกตามอายุ	53
4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ความคิดเห็นของบุคลากรโดยรวมทุกด้าน จำแนกตามระดับอายุ	54
4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการจัดองค์กร จำแนกตามระดับอายุ	55
4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ความคิดเห็นของบุคลากรด้านอำนวยการ จำแนกตามระดับอายุ	55
4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการประสานงาน จำแนกตามระดับอายุ	56

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์ จำแนกตามระดับการศึกษา	56
4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์จำแนกตามสายงาน	58
4.18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์จำแนกตามสังกัด	59
4.19 การเปรียบเทียบรายคู่ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการจัดการองค์กร จำแนกตามสังกัด	60
4.20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน	61
4.21 ข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	63

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 ที่มาของการเกิดความคิดเห็น	8
2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ	17
2.3 แสดงหน้าที่ของการบริหารจัดการ หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ	22
2.4 กระบวนการบริหารจัดการ	25
2.5 แผนภูมิโครงสร้างคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	31
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	34

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและเอกชน จะประสบความสำเร็จมีผลประกอบการตามเป้าหมาย และพัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้จะต้องมีปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือ การบริหารจัดการภายในองค์กรซึ่งจะต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่สภาพปัญหา เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตในการทำงานมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาและมีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับปัญหาที่เกิดขึ้น จึงมีผู้คิดค้น ริเริ่ม และปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์อยู่ตลอดเวลา สำหรับหลักการบริหารจัดการองค์กรนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้คิดค้นทฤษฎีขึ้นหลายทฤษฎี แต่ในทุกทฤษฎีต่างอาศัยหลักการพื้นฐานในการวางแผนระบบการทำงานอันเป็นที่ยอมรับและรู้จักกันดีคือ วงจร PDCA ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน(Plan) การปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบ (Check) การปรับปรุงแก้ไข (Action) ส่วนรายละเอียดการบริหารจัดการปลีกย่อยภายในอาจขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแต่ละหน่วยงาน แต่หากจะพูดถึงโครงสร้างการบริหารงานในสถาบันการอุดมศึกษา จากพระราชบัญญัติการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา ได้ให้ความหมายว่า“สถาบันอุดมศึกษา” หมายถึง สถานศึกษาของรัฐในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงอื่นๆ ที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา อันมีโครงสร้างประกอบไปด้วย คณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือส่วนงานภายในที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ทั้งนี้ที่ได้รับการจัดตั้งให้เป็นส่วนงานภายในและมีชื่อส่วนราชการ มีการดำเนินภารกิจตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาอาจมีมติให้จัดตั้งส่วนงานภายในที่ดำเนินงานจากรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาได้โดยทำเป็นประกาศของสถาบันอุดมศึกษา (ราชบัญญัติการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. 2550)

เมื่อศึกษาถึงแนวทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550 ข้อ 4 กำหนดให้คณะ/หน่วยงานปรับระบบบริหารจัดการ งานช่วยอำนวยความสะดวกและงานช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนเป็นแบบรวมศูนย์ โดยให้มีขนาดที่ไม่ใหญ่จนเกินไป โดยให้แนวทางดังนี้ (กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2547)

แนวทางที่ 1 กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการงานด้านสนับสนุนภายในคณะ/หน่วยงานออกเป็น 2 รูปแบบ โดยคณะ/หน่วยงานที่จัดตั้งใหม่ ให้จัดโครงสร้างการบริหาร แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 รูปแบบกลุ่มงานของ ก.ม. มีสำนักงานเลขานุการคณะ/หน่วยงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหารทั่วไป และกลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ รูปแบบที่ 2 รูปแบบของมหาวิทยาลัย เป็นรูปแบบที่ไม่มีสำนักงานเลขานุการคณะ/หน่วยงาน แบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารทั่วไป และฝ่ายสนับสนุนวิชาการ

แนวทางที่ 2 มหาวิทยาลัยพร้อมให้การสนับสนุน คณะ/หน่วยงานที่ปัจจุบันมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นภาควิชา และมีความพร้อมที่จะบูรรวมภาควิชาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

แนวทางที่ 3 คณะ/หน่วยงานที่จัดตั้งใหม่ ให้ทบทวนการแบ่งโครงสร้างทางวิชาการในรูปแบบของภาควิชา โดยหารูปแบบอื่นที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากกว่าการจัดแบ่งเป็นภาควิชา

แนวทางที่ 4 โครงการจัดตั้งวิทยาเขตภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และตรัง ให้บริหารจัดการงานช่วยอำนวยความสะดวก และงานช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนในห้องปฏิบัติการ เป็นแบบรวมศูนย์ เช่น รวมศูนย์ลักษณะงานช่วยอำนวยความสะดวก ไร่ที่สำนักงานวิทยาเขต รวมศูนย์ลักษณะงานช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนในห้องปฏิบัติการ ไร่ที่ศูนย์/สำนักเครื่องมือกลาง

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังได้วางวัตถุประสงค์ในหลักการการจัดโครงสร้างการบริหารแบบรวมศูนย์ไว้ดังนี้ (กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2546) (1) เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้คณาบดีทำภารกิจด้านวิชาการได้เต็มที่ (2) เพื่อลดจำนวนรองคณบดีและเป็นการไม่สิ้นเปลืองอัตรากำลังด้านวิชาการ (3) เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานเอกสารและลดขั้นตอนการทำงาน และ (4) เพื่อลดอัตรากำลังสายสนับสนุนตามแนวทางการบริหารจัดการ

จากมาตรการปรับโครงสร้างกำลังคนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550 คณะศิลปศาสตร์ได้ถือปฏิบัติตามมาตรการที่มหาวิทยาลัยกำหนด คือ ปรับรูปแบบการบริหารจัดการบริหาร โดยใช้แนวทางที่ 1 รูปแบบที่ 2 เป็นรูปแบบที่ไม่มีสำนักงานเลขานุการคณะ/หน่วยงาน แบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารทั่วไปและฝ่ายสนับสนุนวิชาการ และได้แต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาและวางระบบการบริหาร ร่วมกันพิจารณารื้อปรับโครงสร้างการบริหาร โดยได้ปรับโครงสร้างอัตรากำลังภายในสำนักงานคณะฯ จัดอัตรากำลังสายสนับสนุนบางส่วนจากภาควิชามาปฏิบัติงานที่ส่วนกลาง ปรับรูปแบบขั้นตอนการดำเนินงานเป็นแบบเบ็ดเสร็จโดยคนเดียว (one-stop service) ภาควิชาและหน่วยงานสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยมีคณบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด มีรองคณบดี ผู้ช่วยคณบดีเป็นผู้ช่วยดำเนินงาน มีคณะกรรมการประจำคณะฯ เป็นองค์กรบริหาร มีฝ่ายบริหารทั่วไป และฝ่ายสนับสนุนวิชาการเป็นหน่วยงานรองรับภารกิจของ

คุณสมบัติทั้งหมด ฝ่ายบริหารทั่วไป และฝ่ายสนับสนุนวิชาการจึงมีฐานะเป็นหน่วยงานสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้ภาระงานของคณะฯ ดำเนินไปด้วยดี ประสบความสำเร็จสมตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยกระบวนการของบริหารสำนักงาน 7 ประการ คือ (กัณฑ์สถิต ไชยเศรษฐ์. 2541)

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดองค์กร (Organizing)
- 3) การบริหารงานบุคคล (Staffing)
- 4) การอำนวยการ (Directing)
- 5) การประสานงาน (Coordinating)
- 6) การรายงาน (Reporting)
- และ 7) การงบประมาณ (Budgeting)

แต่เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยพิจารณาจากรายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน ประจำปีการศึกษา 2548-2551 ของคณะศิลปศาสตร์ คณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ได้เสนอจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางานด้านการบริหารและการจัดการของคณะศิลปศาสตร์ พบว่าจุดแข็งของคณะศิลปศาสตร์ ได้แก่ การมีอาคารสถานที่เพียงพอต่อการกิจด้านต่างๆ มีเงินรายได้สะสมที่มากพอต่อการนำมาใช้พัฒนาคณะฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บุคลากรจำนวนหนึ่งมีความพร้อมต่อการพัฒนาคณะฯ ไปสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาการตามวิสัยทัศน์ของคณะฯ ได้ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรทุกสาย บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะฯ รวมถึงให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ

แต่อย่างไรก็ตามเมื่อประเมินคุณภาพภายในพบว่าการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ยังมีจุดอ่อนในเรื่องของการจัดทำแผนการดำเนินงานยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและระยะเวลา การให้บริการของฝ่ายสนับสนุนยังมีปัญหาในเรื่องของความรวดเร็ว และปัญหาการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ของคณะฯ กับของภาควิชา ขาดการสร้างระบบการทำงานที่แทนกันได้ และระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลยังไม่เป็นปัจจุบัน เป็นต้น

จากผลการประเมินคุณภาพภายในดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ว่า ในความเป็นจริงแล้ว การบริหารงานของคณะศิลปศาสตร์ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร จากความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยนำทฤษฎีกระบวนการทางการบริหาร 7 ประการ อันได้กล่าวไว้ข้างต้น มาเป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เพราะเป็นเครื่องมือทางวิชาการที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการภายในสำนักงานและเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่จะช่วยให้ทราบถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อทราบข้อเสนอแนะของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

1. ขอบเขตพื้นที่ ศึกษาเฉพาะคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานที่คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทั้งนี้ไม่รวมบุคลากรที่เป็นชาวต่างประเทศ และบุคลากรที่อยู่ระหว่างการลาศึกษาต่อ
3. ขอบเขตเนื้อหา
 

การบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ได้แก่ ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing) ด้านการอำนวยการ (Directing) ด้านการประสานงาน (Coordinating) ด้านการรายงาน (Reporting) และด้านการงบประมาณ (Budgeting)

## 4. สมมติฐานงานวิจัย

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานของการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ไว้ดังนี้

บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานที่ปฏิบัติ หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกัน

## 5. ประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. เป็นข้อมูลสำหรับบุคลากรและผู้บริหารหน่วยงานภายในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีแนวทางในการดำเนินงาน และพัฒนาการบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพ
3. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารของคณะศิลปศาสตร์ เพื่อนำไปปรับใช้ในการกำหนด นโยบาย ส่งเสริม พัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 6. นิยามศัพท์

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ ดังนี้

**ความคิดเห็น** หมายถึง ความคิดหรือทัศนคติของบุคลากรในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ต่อการบริหารจัดการงานภายในคณะศิลปศาสตร์ จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนาจการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

**การบริหารจัดการ** หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการ ทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษา สภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การวางแผน (Planning)** หมายถึง การคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ กำหนดแผนงาน หรือการกำหนดวิธีการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผลสำเร็จตามที่ต้องการ

**การจัดองค์กร (Organizing)** หมายถึง การจัด โครงสร้างการบริหารคณะศิลปศาสตร์ โดยกำหนดสายงาน อำนาจหน้าที่และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในคณะฯ ไว้อย่างชัดเจน

**การบริหารงานบุคคล (Staffing)** หมายถึง การสรรหาบุคคลที่เหมาะสม บรรจุใน ตำแหน่งต่าง ๆ ของคณะศิลปศาสตร์ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรและสวัสดิภาพของบุคลากร

**การอำนาจการ (Directing)** หมายถึง การอำนาจการ การตัดสินใจให้งานดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพจนกระทั่งองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**การประสานงาน (Coordinating)** หมายถึง ความร่วมมือประสานงานระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กรไปในทิศทางที่มุ่งสู่วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด

**การรายงาน (Reporting)** หมายถึง การบอกให้ทราบถึงการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงให้หน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

**การงบประมาณ (Budgeting)** หมายถึง กิจกรรมการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดทำ การใช้ และการเบิกจ่ายงบประมาณ

**บุคลากร** หมายถึง ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และพนักงานเงินรายได้ ผู้ที่ปฏิบัติงานภายในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกสายงาน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางราชการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษา แบ่งออกได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการองค์กร
3. แนวทางการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

การสำรวจความคิดเห็นเป็นการศึกษาหาความรู้ของบุคคล กลุ่มคน ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าบุคคลจะแสดงความเชื่อความรู้สึกใดๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน สำหรับความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน การปรับเปลี่ยนระบบและทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย การแสดงความคิดเห็นถือเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเกิดจากความเชื่อและการตัดสินใจ ต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยอาศัยความรู้ การรับรู้ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น

##### 1.1 ความหมายของความคิดเห็น

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมาย และคำนิยามของความคิดเห็นไว้ดังนี้

สุชา จันทน์เอม (2524) กล่าวว่า ความคิดเห็นหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดเป็นลักษณะที่ไม่ลึกซึ้งเหมือนกับทัศนคติ คนเรามากจะมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ

จำรอง (2534: 2) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดในลักษณะที่ไม่ลึกซึ้งเหมือนทัศนคติ ความคิดเห็นนั้นนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นการแสดงออกของทัศนคติก็ได้ ตั้งเกตและวัดได้จากคน แต่มีส่วนที่แตกต่างไปจากทัศนคตินั้นเจ้าตัวอาจจะตระหนักหรือไม่ตระหนักก็ได้

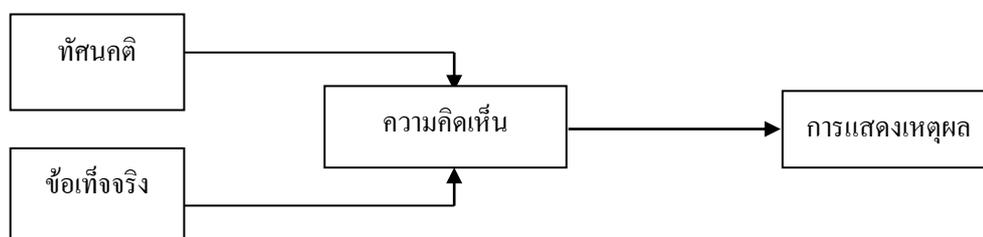
บุญเรียง (2534 : 78) ความคิดเห็นหมายถึง การแสดงออกทางวาจาของเจตคติการที่บุคคลกล่าวว่าเขามีความเชื่อ หรือความรู้สึกอย่างไรเป็นการแสดงความคิดเห็นของบุคคลดังนั้นการวัด ความคิดเห็นของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

สุวารี โสธรพิทักษ์กุล (2545) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า “ความคิดเห็น” หมายถึง การแสดงออกซึ่งความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือเหตุการณ์หนึ่งเหตุการณ์ได้ด้วยการพูด การเขียน โดยมีความรู้ประสบการณ์ที่ได้มาจากการเรียนรู้เป็นพื้นฐานที่มาของการแสดงออกนั้น โดยมีอารมณ์กับความเป็นไปตามสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นแรงเสริม ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ก็ได้ อาจได้รับการยอมรับหรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา

ลิขิต ชีรเวทิน (2552) ได้กล่าวว่า การแสดงความคิดเห็นและการวิพากษ์วิจารณ์นั้นเป็นสิทธิขั้นมูลฐานของมนุษย์ และภายใต้ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นย่อมเป็นสิ่งที่ต้องเคารพโดยรัฐและโดยปัจเจกบุคคล トラบเท่าที่ไม่เป็นการละเมิดต่อบุคคลอื่น

ปทานุกรมสังคมวิทยา (ราชบัณฑิตยสถาน. 2532: 246) ได้บัญญัติคำว่าความคิดเห็นซึ่งตรงกับคำว่า Opinion ในภาษาอังกฤษไว้ว่า หมายถึง

1. ข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบ ถึงแม้จะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไปก็ตาม
2. ทศนะหรือประมาณการเกี่ยวกับเนื้อหาหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง
3. คำแถลงที่ยอมรับนับถือกันว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อปัญหาที่มีผู้นำมาขอปรึกษาว่าความคิดเห็นมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า เจตคติ ซึ่งมีคำอธิบายไว้ว่า แนวโน้มที่บุคคลได้รับมาหรือเรียนรู้มา และกลายเป็นแบบอย่างในการแสดงปฏิกิริยาสับสนุนหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อบางสิ่งบางอย่างหรือต่อบุคคลบางคน



ภาพประกอบ 2.1 ที่มาของการเกิดความคิดเห็น

ที่มา : สงวน สุทธิเลิศอรุณ และคณะ. 2522

จากภาพประกอบ 2.1 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นจากการแปลข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่ได้เห็นมา แต่ลักษณะการแปลข้อเท็จจริงนั้นย่อมเป็นไปตามทัศนคติของบุคคล และเมื่อคนนั้นถูกถามว่าทำไมจึงมีความคิดเห็นอย่างนั้น เขาจะพยายามให้เหตุผลไปตามที่เขาคิด

จากคำนิยามและความหมายของความคิดเห็นดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของแต่ละบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของ เรื่องราว หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่พบในสังคม โดยมีพื้นฐาน มาจากภูมิหลังทางสังคม ความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ของบุคคลนั้น ๆ โดยไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว

## 1.2 ประเภทของความคิดเห็น

จากศึกษาได้มีนักวิชาการจำแนกประเภทของความคิดเห็นไว้อย่างหลากหลาย อาทิเช่น Remmer กล่าวว่าความคิดเห็นมี 2 ประการด้วยกัน คือ

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด – เชิงลบสุด (Extreme opinion) เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรักจนหลงทิศทางลบสุด ได้แก่ ความรังเกียจ ความคิดเห็นนี้รุนแรงเปลี่ยนแปลงยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ (Cognitive contents) การมีความเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ชอบยอมรับ เห็นด้วย ความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดี ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย

สุธาสินีย์ วิถีธรรมศักดิ์ (2549) กล่าวว่า การแสดงความคิดเห็นอาจแบ่งได้หลายประเภทตาม โอกาสที่ผู้พูดหรือตามลักษณะเนื้อหาของ การแสดงความคิดเห็น แต่ในที่นี้ได้แบ่งประเภทของการแสดงความคิดเห็นตามลักษณะเนื้อหาออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. การแสดงความคิดเห็นในเชิงสนับสนุนการแสดงความคิดเห็น ในลักษณะดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งผู้นั้นอาจจะพิจารณาแล้วแล้วว่าความคิดเห็นที่ตนสนับสนุนมีสาระและประโยชน์ต่อหน่วยงานและส่วนรวม หรือถ้าเป็นการแสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการจะต้องเป็นความคิดเห็นที่เป็นองค์ความรู้สัมพันธ์กับเนื้อเรื่องที่กำลังกล่าวถึงกันอยู่ ทั้งในระหว่างบุคคลในที่ประชุม เช่น การพูดในที่ประชุม การอภิปราย การแสดงปาฐกถา เป็นต้น

2. การแสดงความคิดเห็นในเชิงขัดแย้ง การแสดงความคิดเห็นลักษณะดังกล่าวเป็นการแสดงความคิดเห็นในกรณีที่มีความคิด ไม่ตรงกันและเสนอความคิดเห็นอื่นๆ ที่ไม่ตรงกับผู้อื่น แสดงความคิดเห็นขัดแย้งดังกล่าว ผู้นั้นควรระมัดระวังเรื่องการใช้ภาษาและการนำเสนอ ความขัดแย้งควรไปในเชิงสร้างสรรค์ อันจะก่อประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือสาธารณชน เช่น การสัมมนาเชิงวิชาการ การอภิปราย การประชุม เป็นต้น

3. การแสดงความคิดเห็นในเชิงวิจารณ์ เป็นการแสดงความคิดเห็นเพื่อวิจารณ์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งผู้วิจารณ์อาจจะแสดงความคิดเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยและวิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ผู้วิจารณ์จะต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่อคติต่อผู้พูดหรือสิ่งที่เห็น เช่น การแสดงความคิดเห็นต่อหนังสือเพลง ละคร โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เป็นต้น

4. การแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ เป็นการแสดงความคิดเห็นในลักษณะที่เป็นกลาง ไม่แสดงความคิดเห็นเอนเอียงไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เพื่อสร้างความชอบธรรมและหน้าเชื่อถือให้กับความคิดของตน โดยมีการแฝงไปด้วยจิตวิทยาในการสร้างความกลมเกลียวแก่ผู้ที่แสดงความคิดเห็นต่าง ทำให้เกิดการยอมรับในแนวคิดของตนเองในภายหลัง

### 1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

การแสดงความคิดเห็นเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละคนต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแม้เป็นเรื่องเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันเสมอไปและอาจแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่ได้รับมาจนมีอิทธิพลต่อการแสดงความคิดเห็น ปัจจัยที่ทำให้เกิดความคิดเห็นดังนี้ (Oskamp, 1977 : 119-133)

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย (Genetic and physiological factors) เป็นปัจจัยตัวแรกที่ไม่ค่อยจะได้พูดถึงมากนัก โดยมีการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านพันธุกรรม จะมีผลต่อระดับความก้าวร้าวของบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อการศึกษา เจตคติ หรือความคิดเห็นของบุคคลนั้น ๆ ได้ ปัจจัยด้านร่างกาย เช่น อายุ ความเจ็บป่วย และผลกระทบจากการใช้ยาเสพติดจะมีผลต่อความคิดเห็นและเจตคติของบุคคล เช่น คนที่มีความคิดอนุรักษ์นิยมมักจะเป็นคนที่มีอายุมาก เป็นต้น

2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล (Direct personal experience) คือบุคคลได้รับความรู้สึกและความคิดต่างๆจากประสบการณ์โดยตรง เป็นการกระทำหรือพบเห็นต่อสิ่งต่างๆโดยตนเอง ทำให้เกิดเจตคติหรือความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่ตนเองได้รับ เช่น เด็กทารกที่แม่ได้ป้อนน้ำนมให้ทาน เขาจะมีความรู้สึกชอบ เนื่องมาจากน้ำนมหวาน เย็น หอม ชื่นใจ ทำให้เขามีความรู้สึกต่อน้ำนมที่ได้ทานเป็นครั้งแรกเป็นประสบการณ์ โดยตรงที่เขาได้รับ

3. อิทธิพลจากครอบครัว (Parental influence) เป็นปัจจัยที่บุคคลเมื่อเป็นเด็กจะได้รับอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่และครอบครัว ทั้งนี้เมื่อตอนเป็นเด็กเล็กจะได้รับการอบรมสั่งสอน ทั้งในด้านความคิด การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเด็กจะได้รับจากครอบครัว และจากประสบการณ์ที่ตนเองได้รับมา

4. เจตคติและความคิดเห็นของกลุ่ม (Group determinants of attitude) เป็นปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดเห็นหรือเจตคติของแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคลจะต้องมีสังคมและอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความคิดเห็นและเจตคติต่างๆจะได้รับการถ่ายทอดและมีแรง

กอดันจากกลุ่ม ไม่ว่าจะเพื่อนในโรงเรียน กลุ่มอ้างอิงต่างๆซึ่งทำให้เกิดความคล้อยตามเป็นไปตามกลุ่มได้

5. สื่อมวลชน (Mass media) เป็นสื่อต่างๆที่บุคคลได้รับสื่อเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ จะมีผลทำให้บุคคลมีความคิดเห็นมีความรู้สึกต่างๆเป็นไปตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากสื่อ

จำเรียง (536 : 248-249) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความคิดเห็นว่า ขึ้นอยู่กับกลุ่มทางสังคมในหลายประการ คือ

1. ภูมิหลังทางสังคม หมายถึงกลุ่มคนที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปด้วย เช่น ความคิดเห็นระหว่างผู้เยาว์กับผู้สูงอายุ ชาวเมืองกับชาวนชนบท เป็นต้น

2. กลุ่มอ้างอิง หมายถึง การที่คนเราจะคบหาสมาคมกับใคร หรือกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้แก่ผู้ใด หรือการกระทำที่คำนึงถึงอะไรบางอย่างร่วมกันหรืออ้างอิงกันได้ เช่น ประกอบอาชีพเดียวกัน การเป็นสมาชิกกลุ่มหรือสมาคมเดียวกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นด้วย

3. กลุ่มกระตือรือร้น หรือกลุ่มเฉื่อยชา หมายถึง การกระทำใดที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นเป็นพิเศษอันจะก่อให้เกิดกลุ่มผลประโยชน์ขึ้นมาได้ ย่อมส่งผลต่อการจูงใจให้บุคคลที่เป็นสมาชิกเหล่านั้นมีความคิดเห็นที่คล้อยตามได้ไม่ว่าจะให้คล้อยตามในทางที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม ในทางตรงกันข้ามกลุ่มเฉื่อยชาที่จะไม่มีอิทธิพลต่อสมาชิกมากนัก

จากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า ความคิดเห็นเกิดได้จาก ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ในเรื่องเพศ อายุ รายได้ และปัจจัยสภาพแวดล้อม คือปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของบุคคลโดยอ้อม เช่น สื่อมวลชน กลุ่มที่เกี่ยวข้อง และครอบครัว ฯลฯ ทั้งนี้ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเหล่านี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์พบว่าเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้แก่ ระดับการศึกษา สายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่แตกต่างกัน จะทำให้บุคลากรแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อการบริการองค์กรแตกต่างกันไป

#### 1.4 วิธีวัดความคิดเห็น

วิธีวัดความคิดเห็นสามารถใช้วิธีการอนุมานได้จากพฤติกรรมภายนอกที่บุคคลแสดงออกและวิธีการวัดอื่นได้ดังต่อไปนี้ (สมเกียรติ แจ่มฟ้า. 2544 : 25)

1. การรายงานตนเอง (Self report measures) เป็นการวัดความคิดเห็นโดยวิธีการให้ผู้ถูกวัดรายงานตนเองถึงความรู้สึกต่อสิ่งนั้นๆ อาจเป็นไปในรูปแบบทางบวกหรือทางลบ ไม่ได้แยกองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านคือ ด้านความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม แต่จะวัดเพียงดีหรือไม่ดีสนับสนุนหรือคัดค้าน เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย มาตรวัดนี้สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ดังนี้

1.1. มาตรวัดของเทอร์สโตน (Thurstone scale) การสร้างมาตรวัดแบบนี้ต้องวัดด้วยข้อคำถามประมาณ 100 ข้อเป็นอย่างน้อย โดยมีลักษณะเป็นทางบวกอย่างมาก หลังจากนั้นก็ให้เลือกคำตอบว่าข้อความใดบ้างที่ต่างจากความคิดเห็นของผู้ที่ต้องการวัด ต่อจากนั้นนำมาคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละข้อความ แล้วเลือกข้อความต่างมาตรวัดที่ได้ก็จะเหลือข้อความเพียง 20 ข้อความหรือมากที่สุดไม่เกิน 45 ข้อความ

1.2. มาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert type scale) ได้สร้างมาตรวัดความคิดเห็นโดยพัฒนามาจากของเทอร์สโตน (Thurstone) มีข้อความบวกหรือข้อความลบปะปนกัน ส่งไปให้ผู้ตอบตัดสินใจว่าข้อใดตรงกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบที่สุดซึ่งมีอยู่ 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่มีความเห็น ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่จากการใช้มาตรแบบนี้มักพบว่าผู้ตอบที่ช่องเลขๆ (ไม่มีความเห็น) เป็นส่วนมาก จึงมีการใช้คำว่าเห็นด้วยเพียงเล็กน้อยและไม่เห็นด้วยเพียงเล็กน้อยแทนคำว่าเลขๆ เพื่อให้สามารถวัดความคิดเห็นของผู้ตอบได้

1.3. มาตรวัดแบบจำแนกความหมาย (Semantic differential scale) ลักษณะของมาตรประกอบด้วย คำคุณศัพท์ที่บรรยายลักษณะของเป้าหมายที่เราต้องการวัดที่แสดงลักษณะตรงข้าม เช่นบวกกับลบ และระหว่างคำคุณศัพท์ทั้งคู่จะมีช่วงห่างกัน 7 อันตรภาคชั้น โดยผู้ตอบจะเลือกว่าความรู้สึกที่เรามีต่อเป้าหมายนั้นอยู่ในอันตรภาคชั้นใด คะแนน ความคิดเห็นก็จะดูจากการรวมคะแนน หมายถึงความคิดเห็นที่เป็นบวก

2. การสังเกตพฤติกรรม (Observation of overt behavior) การสังเกตพฤติกรรมภายนอกของบุคคลเป็นอีกวิธีการที่ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของบุคคลได้ ซึ่งอาจจะใช้วิธีสัมภาษณ์ประกอบด้วยเพื่อให้ผู้สัมภาษณ์อธิบายเพิ่มเติม นอกจากนั้นสามารถใช้วิธีการต่างๆ ต่อไปนี้วัดความคิดเห็น

2.1 การใช้วิธีการกึ่งสะท้อนภาพ (semi projective technique) เป็นการให้ผู้ถูกศึกษาบรรยายภาพที่มองเห็นไม่ชัดเจน หรือให้เติมคำหรือข้อความ หรือให้คำพูดใดคำพูดหนึ่งที่นึกขึ้นมาได้ทันทีหลังจากที่นำเสนอคำที่ต้องการวัด

2.2 ผลการทดสอบแบบปรนัย (performance on objective test) คือการเลือกคำตอบแบบทดสอบปรนัยในตัวเลือกที่ไม่ถูกต้องและแสดงถึงความลำเอียงในเรื่องนั้น โดยจะต้องมีคำตอบที่ถูกต้องไว้ด้วย

2.3 การวัดปฏิกิริยาร่างกาย (physiological reactions) ว่าขณะที่ร่างกายเกิดการอารมณ์จะมีปฏิกิริยาของร่างกายที่สามารถวัดได้ เช่น การใช้เครื่องตอบสนองของผิวหนังสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้รู้สึกถึงความเข้มข้นของความคิดแต่ไม่สามารถบอกทิศทางได้ว่าไปในทิศทางบวกหรือลบ

2.4 การวัดด้วยการแสดงออกทางใบหน้า (the faces scale) การวัดแบบนี้แบ่งเกณฑ์ออกเป็น 7 ระดับ ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงท่าทางของใบหน้าประกอบด้วยตาและปาก โดยคุณลักษณะของอาการปาก กล่าวคือ ถ้าริมฝีปากโค้งก็แสดงว่ามีความเห็นด้วย ถ้าริมฝีปากอยู่ในแนวราบหรือปกติ แสดงว่าไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือไม่แน่ใจแต่ถ้าริมฝีปากโค้งงอลงล่างแสดงได้ว่าไม่เห็นด้วย

การวัดความคิดเห็นส่วนใหญ่จะใช้วิธีแบบรายงานตนเองเพราะสามารถจัดเก็บข้อมูลจากคนกลุ่มใหญ่ ซึ่งอาจกระทำการสัมภาษณ์ (interview) ซึ่งทั้งแบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะคำถามที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกตอบ (close ended question) และลักษณะคำถามที่ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ (open ended question) หรืออาจใช้แบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งสามารถทำได้รวดเร็ว ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปอธิบายได้อย่างกว้างขวางแต่มีข้อจำกัดเพราะอาจจะได้ข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริงกับพฤติกรรมของผู้ตอบเนื่องจากบุคคลเกิดความระมัดระวังในการตอบแบบสอบถาม เพราะฉะนั้น การวัดความคิดเห็นจึงควรใช้หลายวิธีประกอบกันเพื่อช่วยเสริมข้อบกพร่องวิธีใดวิธีหนึ่งให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (สมเกียรติ แจ่มฟ้า, 2544)

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการองค์กร

“องค์กร” เกิดจากการที่มนุษย์รวมกลุ่มกันเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการแบบใดแบบหนึ่ง เช่น การรวมตัวกันของคนในสมัยก่อนเพื่อการล่าสัตว์มาเป็นอาหาร การสร้างที่อยู่อาศัย การรวมตัวในลักษณะนี้ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม โดยนำเอาการรวมกลุ่มเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ จนกลายมาเป็นรูปแบบขององค์กรในปัจจุบัน ที่เป็นการร่วมตัวกันเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ มากกว่าการที่รวมตัวกันโดยสัญชาตญาณของมนุษย์เอง

## 2.1 ความหมายขององค์กร

Weber (1864-1920) กล่าวว่าองค์กรคือ การที่คนมากกว่าหนึ่งคนได้มาร่วมกัน ทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์นี้อาจเป็นไปได้เพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลายาวนาน อาจมีความยากง่าย หรือจริงจังแตกต่างกันไป จึงได้มีองค์การเกิดขึ้น แต่ถ่าองค์กรนั้นมีการเติบโตใหญ่ เริ่มมีระบบระเบียบ และการยอมรับจากสังคมมากขึ้น ก็จะมีสถานะ “เป็นทางการ” (Formal Organization) ซึ่งจะต่างจากองค์กรที่ไม่มีการระบุวัตถุประสงค์ และไม่มีระบบระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกันแต่อย่าง “ไม่เป็นทางการ” (Informal Organization) ซึ่งองค์กรอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้อาจได้แก่กลุ่มเพื่อน วงแชร์ การนัดเล่นไพ่ หรืองานเลี้ยงฉลอง เป็นต้น ซึ่งองค์กรอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้อาจเป็นสิ่งที่อยู่มีส่วนซ้อนอยู่ในระบบขององค์กรที่เป็นทางการอยู่แล้วด้วย เช่นภายในองค์กรอย่างเป็นทางการนั้น อาจมีการเกาะกลุ่มเกิดองค์กรอย่างไม่เป็นทางการขึ้นได้ เมื่อแต่ละคนได้ทำงานด้วยกัน มีการพบปะกัน และอาจมีผลประโยชน์ หรือความสนใจสอดคล้องกัน ก็คบค้าสมาคมกันไป

Brown (1978) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง หน้าที่ซึ่งสมาชิกแต่ละคนของหน่วยงานถูกคาดหวังให้ประพฤติปฏิบัติและถูกคาดหวังความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความหมายที่เน้น การกิจหน้าที่

Allen (1970) ได้พิจารณาองค์กรในแง่ของโครงสร้างซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้ชีวิตสามารถร่วมกันทำงานได้ดีโดยต้องมีการจัดกลุ่มทำงาน กำหนดและมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนดความสัมพันธ์ให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นความหมายที่เน้น กระบวนการ

Robbins and Coulter (1999 : 4) ให้ความหมายขององค์กรว่า หมายถึง การจัดบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

Moorhead and Griffin (1995 : 380) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มาทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Gibson (1994 : 5) ให้ความหมายขององค์กรว่า เป็นหน่วยที่มีการประสานงานกัน โดยประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2543 : 30) กล่าวว่า องค์กรเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายขององค์กร จะสามารถมองเห็นได้ว่าความสำคัญขององค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จำและขาดไม่ได้คือ องค์กรจะต้องมีส่วนที่เป็นโครงสร้างที่พลวัต (Dynamic) คือคนและกระบวนการปฏิบัติของคน เช่น อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ประกอบโครงสร้างที่คงที่ (Static)

คือ อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การแบ่งงานกัน และการติดต่อสื่อสาร (ทั้งการบัญชาและประสานงาน) เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สามารถเรียงลำดับความสำคัญได้

นอกจากนี้พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้นิยามความหมายของ องค์กรไว้ว่าองค์กรเป็นศูนย์รวมกิจกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นกลุ่มบุคคลในหน่วยงาน อาจจะเป็นภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรระหว่างประเทศ มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง องค์กรที่แสวงหาผลกำไร คือองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ และ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น

## 2.2 องค์ประกอบขององค์การ

องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือองค์การธุรกิจต่างมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ จะต้องมียุคมุ่งหมายขององค์การ มีโครงสร้าง มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ ดังต่อไปนี้

2.2.1 จุดมุ่งหมายขององค์การ (organization goal) หมายถึง เป้าประสงค์ของการบริหารที่องค์การต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์กรธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงานจุดมุ่งหมายขององค์การจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลที่ทำงานจะมีความสำคัญ แต่จุดมุ่งหมายขององค์การโดยรวมมีความสำคัญมากกว่า เพราะจะเป็นจุดเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์การให้ความสนใจและดำเนินงานให้เป็น ไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายยังช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมีการวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง ดังนั้น จุดมุ่งหมายขององค์การจึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วย

2.2.2 โครงสร้างขององค์การ (organization structure) เป็นระบบของงาน การรายงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์การนั้น ๆ โดยการออกแบบโครงสร้างขององค์การ นอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนกหรือฝ่ายต่างๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายในองค์การอีกด้วย ซึ่งการมองโครงสร้างขององค์การ อาจพิจารณาจากรูปแบบและการดำเนินกิจกรรมขององค์การ หรือ

อาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งได้แก่ แผนผังองค์การนั่นเอง (organization chart) โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์การประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

ประการแรก โครงสร้างนั้นต้องมีการระบุงานหรือกระบวนการทำงานที่ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

ประการที่สอง โครงสร้างจะต้องรวมและเชื่อมโยงงานส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงประสงค์ การทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การต้องเกี่ยวข้องกันมากเท่าใด การประสานงานระหว่างฝ่ายจะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้น โดยทั้งนี้ การจัดโครงสร้างองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการและการประสานการทำงานของบุคลากรภายในองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย การมีโครงสร้างองค์การที่ดีจะทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน และเชื่อมต่อกันกันได้ดี สำหรับโรงพยาบาลนับเป็นองค์การที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือประสานงานกันสูง เนื่องจากบุคลากรมีความหลากหลายสูง ทั้งบุคลากรระดับวิชาชีพ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้านเทคนิค และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนบริการ ทำให้ยังจำเป็นต้องออกแบบโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายที่มีทักษะ ความสามารถ และบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน สามารถทำงานประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น เมื่อผู้รับบริการแต่ละรายเข้ามาในโรงพยาบาล จะได้รับบริการจากเจ้าหน้าที่ที่เป็นด่านหน้าของโรงพยาบาล และได้รับการส่งต่อไปรับบริการยังฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของผู้มารับบริการ เช่น เริ่มจากห้องทำบัตร ผู้รับบริการจะถูกส่งต่อไปยังห้องตรวจโรค ห้องเอกซเรย์ ห้องยา ฯลฯ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ถูกต้อง ปลอดภัย รวดเร็ว และเกิดความพึงพอใจในที่สุด ในขณะที่เดียวกัน โรงพยาบาลก็สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างประหยัด และคุ้มค่า เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้ตั้งแต่เริ่มแรกสามารถมีการปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีความจำเป็น ซึ่ง ลีทท์ ซอร์ทเทล และ คิมเบอร์ลี (Leatt, Shortell and Kimberly. 1994 : 209) ระบุว่าสภาวะการณ์ที่ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ คือ

1. เมื่อองค์การเผชิญกับปัญหาที่สำคัญ เช่น ผลจากการตรวจรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกพบว่า การทำงานยังไม่ได้คุณภาพในแผนกต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์การ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง กลุ่มงาน แผนก หรือทั้งองค์การ

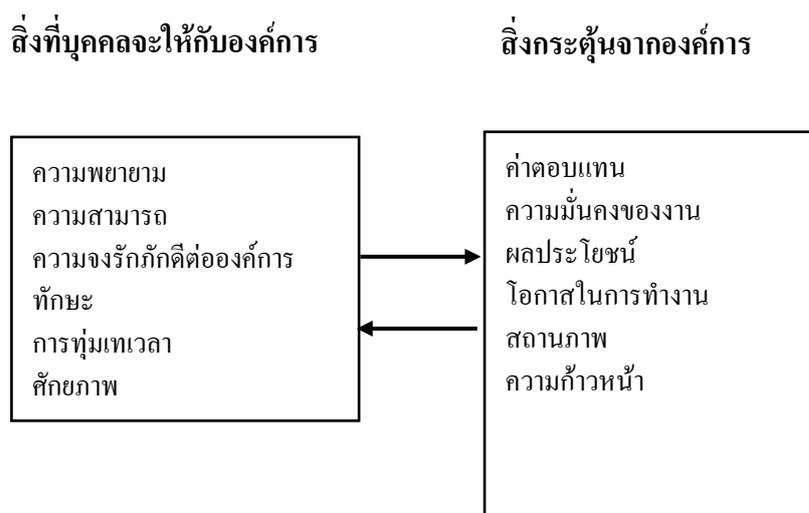
2. เมื่อสภาวะแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อนโยบายขององค์การ เช่น รัฐบาลใช้นโยบายประกันสุขภาพถ้วนหน้า ที่มีการปรับระบบการจัดสรรงบประมาณ

ให้กับโรงพยาบาลเป็นรายหัวประชากรที่ขึ้นทะเบียนกับโรงพยาบาล ทำให้โรงพยาบาลต้องปรับโครงสร้างองค์การใหม่ เช่น เพิ่มหน่วยบริการปฐมภูมิ และหน่วยติดตามหนี้ เป็นต้น

3. เมื่อองค์การมีโปรแกรมหรือการบริการใหม่ที่ได้ถูกกำหนดให้เป็นพันธกิจขององค์การ เช่น มหาวิทยาลัยกำหนดพันธกิจการจัดบริการวิชาการแก่สังคมให้เป็น โอกาสแก่ผู้ที่อยู่ชุมชนชนบทได้เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย จำเป็นที่มหาลัยจะต้องปรับโครงสร้างองค์การให้มีหน่วยบริการชุมชน และมีการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยบริการใหม่ ก็เป็นสาเหตุหนึ่งให้ต้องปรับโครงสร้างองค์การเช่นกัน

4. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เนื่องจากเมื่อมีการเปลี่ยนผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การใหม่จะทำให้เป็น โอกาสที่จะทำการทบทวน หรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การใหม่ เพราะผู้บริหารคนใหม่มักมีมุมมองที่แตกต่างจากคนคนเดิม และอาจริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้ต้องปรับโครงสร้างองค์การ

2.2.3 บุคคล ในแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คน มาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์การต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์การคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ทักษะ การทุ่มเทเวลาและศักยภาพ ในขณะที่ตัวกันองค์การก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์การในเรื่องค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า ดังภาพประกอบ 2.2



ภาพประกอบ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ

ถ้าทั้งบุคคลและองค์กรต่างได้รับในสิ่งที่ตนเองคาดหวังอย่างเหมาะสมและยุติธรรม จะทำให้เกิดความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้น ผู้บริหารของโรงพยาบาลจึงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว โดยถ้าเมื่อใดที่ผู้บริหารโรงพยาบาลคาดหวังคุณค่าและการทุ่มเทในงานจากบุคลากร ผู้บริหารจะต้องให้สิ่งกระตุ้นอย่างเหมาะสมแก่บุคลากรในทางกลับกันด้วย

2.2.4 สภาพแวดล้อมขององค์กร (organization environment) สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จรัสศักดิ์ จิระนันท์ และคณะ. 2542 : 72-86)

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) ได้แก่ แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลแบบทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจงต่อองค์กร ได้แก่ อิทธิพลจากการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ ตัวอย่างสภาพแวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาล เช่น ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การเปิดเสรีทางการค้า ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการแพทย์ การกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การคุ้มครองผู้บริโภคที่มีเพิ่มมากขึ้น วัฒนธรรมแบบสังคมเมืองที่ทำให้ปัญหาสุขภาพของประชาชนเปลี่ยนไป สถานการณ์ของประเทศเพื่อนบ้านที่ทำให้มีผู้อพยพและลักลอบเข้าเมืองแบบผิดกฎหมายซึ่งมักเป็นแหล่งแพร่โรคติดต่อ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร (task environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรและการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน ตลาดแรงงาน นโยบายและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐที่เข้ามาควบคุมกำกับ ตัวอย่างสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาล เช่น นโยบายประกันสุขภาพถ้วนหน้าที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดการงบประมาณและทรัพยากรของโรงพยาบาล ตลอดจนเกิดการแข่งขันระหว่างโรงพยาบาลมากขึ้น ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อบริการของโรงพยาบาล โรงพยาบาลที่เป็นคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง บริษัทยาที่ขายยาให้โรงพยาบาล ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรวิชาชีพต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตลาดแรงงาน คณะกรรมการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล องค์กรวิชาชีพที่มีบทบาทในการตรวจสอบและกำกับการทำงานของผู้ประกอบการวิชาชีพต่าง ๆ เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) เป็นแรงผลักดันภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ 1) เจ้าของกิจการ

หรือผู้ถือหุ้นในกรณีที่เป็นโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งนับว่า มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของโรงพยาบาล 2) คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารโรงพยาบาล และ 3) ความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม และความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรระดับต่างๆ ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ

### 2.3 ประเภทขององค์กร

องค์กรอย่างเป็นทางการอาจได้แก่ หน่วยงานราชการ บริษัทห้างร้าน อุตสาหกรรม วัด โรงเรียน มูลนิธิ สมาคม สถาบัน ฯลฯ จากการศึกษาที่มีมานานแล้วนับเป็นพัน และเป็นร้อยปี องค์กรจะมีธรรมชาติดังต่อไปนี้ (Weber, 1864-1920)

2.3.1 การจัดแบ่งไปตามลักษณะพิเศษ (Specialization) เช่นเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ก็มีการแบ่งออกเป็นสายงาน แต่ละส่วนงานที่ถูกจัดแบ่งงานนั้นก็จะมีคนจำนวนหนึ่ง ที่แต่ละคนต่างต้องมีการรับหน้าที่และความรับผิดชอบกันไป เช่น แม้แต่ร้านตัดเย็บเครื่องหนัง เมื่อมีการขยายงานมากขึ้น ก็มีการแบ่งแยกกิจกรรมตัดหนังเป็นส่วนหนึ่ง งานเย็บหนังเป็นส่วนหนึ่ง และงานตกแต่งเพื่อความสวยงามเป็นอีกส่วนหนึ่ง เป็นต้น

2.3.2 การทำระบบให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) กิจกรรมใดที่มีการทำกันบ่อยๆ แต่ไม่มีการทำความเข้าใจกันเกิดเป็นความสับสน ซ้ำซ้อนยากแก่ผู้ปฏิบัติงาน ก็จะมีการหาข้อยุติ และสามารถหาทางออกในการปฏิบัติได้เหมือนกัน เช่นการกำหนดอัตราเงินเดือนเป็นบัญชีใครมีวุฒิ ประสบการณ์ หรือความรับผิดชอบอย่างไร ก็จะมีการกำหนดเป็นอัตราเงินเดือนเอาไว้ ไม่ให้เกิดความลักลั่น เกิดความพึงพอใจได้สำหรับทั้งแต่ละบุคคล และทั่วทั้งองค์กร

2.3.3 การทำให้เป็นทางการ (Formalization) การทำให้เป็นทางการนั้น คือการทำให้ระบบการสื่อสารสั่งการนั้นมีกฎ ระเบียบ และคำสั่งที่ออกมานั้นมีผลบังคับใช้ ดังนั้นจึงต้องมีการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับตำแหน่งหน้าที่การงานนั้นก็ต้องมีการจัดเป็นระบบ เพื่อให้รับทราบกันภายในหน่วยงาน มิใช่จะตั้งหรือเรียกกันอย่างตามใจชอบ ในระบบทหารนั้นจึงต้องมีการจัดทำตำแหน่งกันเป็นลำดับ มีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และตลอดจนระบบรางวัล ค่าตอบแทนและสวัสดิการกำกับไว้อย่างเป็นทางการชัดเจน

2.3.4 การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) คือการสั่งการนั้น เพื่อให้มีคนตัดสินใจได้ในท้ายที่สุด ของแต่ละส่วนงานนั้น จะรู้ว่า การตัดสินใจนั้นใครคือผู้รับผิดชอบสูงสุดในทัศนะการตัดสินใจสั่งการนั้นหน่วยงานในลักษณะนี้จะต้องหลีกเลี่ยงความสับสนในการสั่งงาน ทุกคนจะรู้ว่าศูนย์กลางของงานนั้นอยู่ ณ ที่ใด และเมื่อแต่ละระดับไม่อยู่ในสถานะที่จะตัดสินใจสั่งการได้นั้น เขาควรจะต้องฟังใครในระดับต่อไป

2.3.5 ระบบสายงาน (Configuration) หรืออาจเรียกในภาษาอังกฤษว่า The Shape of the role structure คือเป็นโครงสร้างที่ทำให้รูปร่างละเอียดของแต่ละคนว่ามีบทบาทหน้าที่ และการสังกัดส่วนงานว่าเป็นอย่างไร มีความเชื่อมโยงกับผู้บังคับบัญชา และส่วนงานต่างๆ ทั้งนี้อาจจะสามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยแผนภูมิขององค์กรเป็นต้น เพราะเมื่อต้องมีการใช้คนนับจำนวนร้อยหรือเป็นพันคนในการทำงานนั้น อาจเกิดความสับสนได้ จึงต้องมีการกำหนดระบบสายงาน เพื่อให้สามารถสื่อสารกัน เช่น ในองค์กรทางทหารนั้นเขาจะมีระบบสายบังคับบัญชา มีการแต่งกายกันตามลำดับชั้นยศ ทหารระดับยศที่ต่ำกว่าก็ต้องทำความเคารพคนในระดับที่สูงกว่าเป็นลำดับไป แต่ในการสั่งงานตามหน้าที่นั้น ก็ต้องเป็นไปตามสายงานและความรับผิดชอบ จะไม่มีการมาก้าวก่ากัน

2.3.6 ความยืดหยุ่น (Flexibility) เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่หลายๆ กฎเกณฑ์เริ่มตายตัว มีระเบียบแบบแผนออกมามาก ท้ายสุดองค์กรก็จะขาดความคล่องตัว สูญเสียประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงมักจะมี ความยืดหยุ่นเปิดเอาไว้ ให้เป็นดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ เพราะในท้ายที่สุดแล้วจะไม่มีกฎเกณฑ์ใดที่จะตายตัวและสามารถใช้ได้ในทุกสภาวะ จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถทำงานที่มีความแตกต่างกันได้

## 2.4 การบริหารและการจัดการองค์กร

ในการศึกษาความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ หรือแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร กล่าวคือ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤๅษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้น เรียกว่า การบริหาร (administration) หรือการบริหารราชการ (public administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหารหรือการบริหารราชการได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร”

#### 2.4.1 ความหมายการบริหารจัดการ

คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administrare” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรือ อำนวยการ (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เท่านั้น (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2548) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารและการจัดการไว้มากมาย อาทิเช่น

ธงชัย สันติวงศ์ (2543) กล่าวถึงการบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน การบริหารหมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีภาระหน้าที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร 2) ด้านของภารกิจ การบริหารหมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร และประสานงานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน 3) ด้านของความรับผิดชอบ การบริหารหมายถึง การทำงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ว่า เป็นกระบวนการของกลุ่มคน โดยมีโครงสร้างและการประสานงานเป็นหลักการชัดเจนแน่ชัด ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การบริหารอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือกลุ่มอำนวยการหรือกลุ่มผู้บริหาร และส่วนที่สองคือกลุ่มกิจกรรมหรือกลุ่มปฏิบัติการ

กลุ่มอำนวยการจะหมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในองค์กร โดยเน้นที่กระบวนการกำหนดนโยบายและกำหนดแผนงานโดยรวมขององค์กร

กลุ่มกิจกรรมคือกลุ่มคนที่มีหน้าที่ วางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

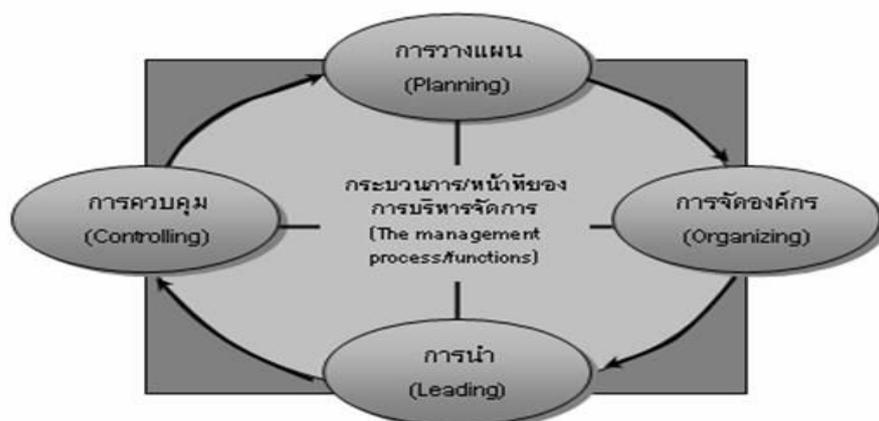
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) ได้ศึกษาและให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย

Ricky W. Griffin (1999) กล่าวว่าการบริหารจัดการคือ กระบวนการการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการที่เรียกว่า 6M อันประกอบไปด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และการบริหาร (Management)

Certo (2000. 555) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการว่าเป็นกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.4.2 กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการการบริหารจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกันได้อย่างมี ปฏิสัมพันธ์สอดคล้องและต่อเนื่อง ดังแสดงให้เห็นดังภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 แสดงหน้าที่ของการบริหารจัดการ หรือกระบวนการของการบริหารจัดการ  
ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545. 22

ทั้งนี้กระบวนการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่า

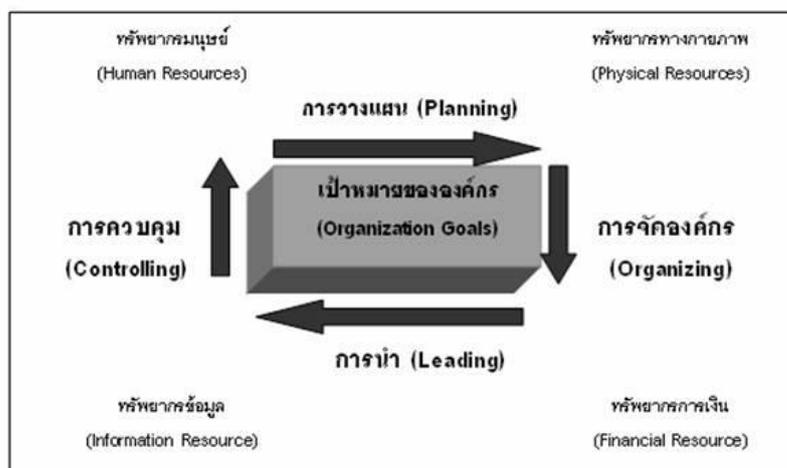
พื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้อง ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจาก โอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีต และปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนา ภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนด วัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของ ตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามใน ลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้อง ควบคุมขนาดขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็น สิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของ ความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรง ประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณี โดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่การจัดการ องค์กรหมายถึงการพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของ ความสำเร็จขององค์กรการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงาน ประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และ คุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและ พนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่ง วัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพ ทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก

คือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) และด้านแมทริกซ์ (Matrix)

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจต้องแท้ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพท์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย อาจกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุมได้ว่า อยู่ที่คำ 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล(Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมดูแลพื้นที่ 4 พื้นที่ใหญ่ๆ ของการบริหาร (Stephen P. Robbins, Managing Today. 1997 : 391) กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และ ข้อมูลข่าวสารทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร ดังแสดงในภาพประกอบ 2.4 ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทั้ง 4 ประการนี้



ภาพประกอบ 2.4 กระบวนการบริหารจัดการ

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545. 19

ลูเธอร์ กุลลิก และลินดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick and Lyndall) ได้เสนอหลักการเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารองค์การ (Functions of Management) โดยใช้หลักการที่เรียกว่า “POSDCORB” อันประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญของการบริหาร 7 ประการประกอบด้วย (Luther Gulick and Lyndall Urwick. 1937 : 6 อ้างถึงใน เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมากิโร. 2551: 48)

1. การวางแผน (Planning – P) คือ การกำหนดสิ่งที่จะต้องทำ และวิธีการ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ
2. การจัดองค์กร (Organization – O) คือ การจัดโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์การ โดยมีการจัดหน่วยทำงานย่อย กำหนดขอบข่ายหน้าที่ของหน่วยทำงานย่อยแต่ละหน่วย และการประสานงานระหว่างหน่วยทำงานย่อยต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing –S) เป็นหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารที่จะเริ่มตั้งแต่การเสาะหา คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน การให้การฝึกอบรม และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี
4. การสั่งการ (Directing – D) คือ การที่ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา โดยพยายามนำเอาการตัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่งและคำแนะนำ ในฐานะเป็นผู้นำองค์การ

5. การประสานงาน (Co-ordinating – Co) เป็นภาระหน้าที่สำคัญในการดำเนินการให้หน่วยงานส่วนต่าง ๆ มีสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานระหว่างกันเป็นไปอย่างราบรื่น และมีการดำเนินงานอย่างเข้ากันด้วยดี

6. การรายงาน (Reporting – R) คือ การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึก การวิจัย และการตรวจสอบ

7. การงบประมาณ (Budgeting – B) คือ การจัดทำแผนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณในรูปของการวางแผนการเงิน และการควบคุมทางการเงินและการบัญชี

### 2.4.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศดังกล่าว ได้กำหนดความหมายขอบเขตและรูปแบบที่แตกต่างกัน ผู้ศึกษาพอจะสรุปได้ว่าการบริหารจัดการองค์กร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของการปรับตัวที่ต่อเนื่องและประสานงานให้เข้ากับระบบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายแผนที่วางไว้ในองค์กร

#### 1. ทฤษฎี 6 M

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2547) กล่าวว่า แนวคิดการบริหารจัดการแบบ 6M เป็นลักษณะของการผสมผสานความรู้ด้านการบริหารจัดการควบคู่ไปกับความรู้ด้านกฎหมาย ดังนี้

1.1 ด้านบุคลากร (Man) มีการสนับสนุนส่งเสริมนักบริหาร ผู้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพเข้ามาเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐในหน่วยงานของรัฐเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น สนับสนุนและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับค่าตอบแทนหรือเงินจูงใจเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนให้มีการลดจำนวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ สนับสนุนให้ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายบริหารมีระดับการศึกษาอย่างต่ำปริญญาตรี

1.2 ด้านการเงิน (Money) มีการปรับปรุงระบบเบิกจ่ายงบประมาณและระบบประเมินผลให้คล่องตัว รวดเร็ว และรัดกุมขึ้น พัฒนาระบบบริหารงบประมาณและระบบจัดเก็บภาษีของหน่วยงานของรัฐ สนับสนุนการควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพิ่มขึ้นให้มีความคุ้มครองเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติหน้าที่จัดเก็บภาษีด้วยความสุจริตเพิ่มมากขึ้น ยึดหลักเศรษฐกิจแบบพึ่งตนเองทั้งเศรษฐกิจภายในและเศรษฐกิจเพื่อการส่งออก เปิดโอกาสให้มีการต่อสู้แข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น เปิดโอกาสให้หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นรวมจัดตั้งบริษัทหรือกองทุนเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

1.3 ด้านวัสดุ/อุปกรณ์ (Material) มีการสนับสนุนให้นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เพิ่มงบประมาณเพื่อจัดซื้อคอมพิวเตอร์และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากร

1.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) มีการส่งเสริมปฏิรูประบบราชการ ลดอำนาจหน้าที่และลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการของภาครัฐ พร้อมทั้งส่งเสริมให้ภาคเอกชนหรือภาคประชาชนเข้ามามีอำนาจหน้าที่มากขึ้น สร้างหรือพัฒนา “ระบบ” ควบคู่ไปกับการสร้าง “คน” สนับสนุนการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดมากขึ้น สนับสนุนให้ก้าวไปสู่ความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น สนับสนุนให้ก้าวไปสู่ความทันสมัยมากขึ้น สนับสนุนให้นำความรู้ทางวิชาการและข้อมูลข่าวสารมาประยุกต์ใช้กับประสบการณ์เพิ่มขึ้น นำแนวคิดหรือวิชาความรู้ด้านบริหารจัดการของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ ผสมผสานหรือบูรณาการมากขึ้น ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพิ่มอำนาจเพื่อสร้างเอกภาพ ความคล่องตัว ความรวดเร็วในการบริหารงานในส่วนภูมิภาค มีผู้รับผิดชอบหรือมีเจ้าภาพอย่างชัดเจน สนับสนุนให้มีการกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติราชการ ส่งเสริมการบริหารจัดการที่เปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการควบคุมตรวจสอบของประชาชนและองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระมากขึ้นให้ความสำคัญกับการควบคุมตรวจสอบองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระตามรัฐธรรมนูญมากขึ้น ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติมากขึ้น สนับสนุนและส่งเสริมให้ประเทศเป็นสากลและผู้นำของประเทศในภูมิภาคยกฐานะจังหวัดบางจังหวัดขึ้นเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ ยุบ ยกฐานะ หรือรวมชุมชนหรือท้องถิ่นหลายแห่งเข้าด้วยกัน ปรับเปลี่ยนจากประชาธิปไตยแบบตัวแทน ไปเป็นประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม จำกัดวาระการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าฝ่ายบริหาร ผ่อนปรนการควบคุมกำกับดูแลมากขึ้น ส่งเสริมให้การบริหารจัดการในท้องถิ่นมีเอกภาพ มีประสิทธิภาพมากกว่ามุ่งถ่วงดุลอำนาจ ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา สนับสนุนให้มีการจัดทำประมวลกฎหมาย

1.5 ด้านการให้บริการ (Market) ยึดถือประชาชนหรือผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลัก พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเพิ่มขึ้น กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้กว้างขวางทั่วถึงใกล้ชิดประชาชนมากขึ้น สนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนและปกป้องคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน และความเป็นธรรมในสังคมเพิ่มขึ้น สนับสนุนและช่วยเหลือคนยากจนและผู้ด้อยโอกาสเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนให้มีศูนย์อำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

1.6 ด้านจริยธรรม (Morality) มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนในการควบคุมตรวจสอบจริยธรรมของฝ่ายการเมืองของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมให้เผยแพร่ สร้าง ปลูกฝังค่านิยมที่เอื้อต่อการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้น สนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้น

จากข้อมูลข้างต้น เห็นได้ว่าแนวคิดทฤษฎี 6 M ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร (Man) การเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหารงานทั่วไป (Management) การให้บริการ (Market) และจริยธรรม (Morality) กล่าวคือ (1).ด้านบุคลากร (Man) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพ และมีขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน สวัสดิการ สนับสนุนและส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น (2).ด้านการเงิน (Money) ระบบเบิกจ่ายงบประมาณและระบบประเมินผลให้มีคล่องตัว รวดเร็ว และรัดกุม (3).ด้านวัสดุ/อุปกรณ์ (Material) มีการสนับสนุนนำวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (4).ด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) ต้องมีความความรวดเร็ว บริหารจัดการที่เปิดเผย โปร่งใสในการบริหารงานต่างๆ และมีการพัฒนาระบบการบริหารที่ควบคู่ไปกับการสร้างคน (5).ด้านการให้บริการ (Market) ต้องให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการอยู่ตลอดเวลา ยึดถือผู้ให้บริการหรือผลประโยชน์ของผู้ให้บริการส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลัก และให้ความสำคัญแก่ผู้ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว (6).ด้านจริยธรรม (Morality) มีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงาน จะต้องมีจิตสำนึก จิตวิญญาณ หรืออุดมการณ์ที่ดีงามเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการบริหารงานของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ นั้น สามารถวัดได้โดยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานที่ปฏิบัติ หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

### 3. แนวทางการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ได้เริ่มมาตั้งแต่แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 5 และดำเนินการเรื่อยมาจนกระทั่งถึงแผนฯ ระยะที่ 7 (พ.ศ.2536-2539) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จึงได้เสนอทบวงมหาวิทยาลัยขอจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ เพื่อรองรับและดำเนินการจัดการเรียนการสอนทางด้านวิชาศึกษาทั่วไป สนองต่อการผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยองค์กรที่จัดตั้งขึ้นนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาวิชาการในระดับบัณฑิตศึกษา พัฒนาการวิจัย รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่น

ในปี พ.ศ.2538 คณะกรรมการดำเนินการจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์เสนอร่างโครงการจัดตั้งคณะ ศิลปศาสตร์ให้มหาวิทยาลัยพิจารณาตามขั้นตอน และสภามหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบโครงการจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ.2538 จากนั้นดำเนินการเสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย คณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบการจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ.2540

วันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540 รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยได้ลงนามอนุมัติให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ และมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2540 (จัดตั้งคณะศิลปศาสตร์) โดยได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกาเล่ม 114 ตอนที่ 47 ก วันที่ 12 กันยายน พ.ศ.2540 ซึ่งมีผลบังคับใช้ในวันถัดมา และได้กำหนดปริญญญาในสาขาศิลปศาสตร์ กำหนดสปีประจำสาขาในคณะศิลปศาสตร์ เป็นสี่แดงส้ม โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกาเล่ม 116 ตอนที่ 53 ก วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2542

คณะศิลปศาสตร์แบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 ภาควิชา คือภาควิชาสารัตถศึกษา และภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์ โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกาเล่ม 116 ตอนที่ 76 ง หน้า35 ข้อ 14 วันที่ 23 กันยายน พ.ศ.2542 และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้มีคำสั่งที่ 1543/2542 ตัดโอนตำแหน่งและเงินเดือนอาจารย์และข้าราชการจากภาควิชาสารัตถศึกษา คณะวิทยาการจัดการ และภาควิชาภาษาต่างประเทศ คณะวิทยาศาสตร์ มาสังกัดคณะศิลปศาสตร์ ตั้งแต่วันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ.2542 เป็นต้นมา

คณะศิลปศาสตร์ประกอบด้วย 2 ภาควิชา คือ

1. ภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์ (Department of Languages and Linguistics) มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนด้านภาษาต่างประเทศให้แก่นักศึกษาหลักสูตรต่างๆ

ในระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัย โดยเน้นการศึกษาพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการอ่าน การเขียน การพูด การฟัง และสนทนาโต้ตอบทั้งภาษาอังกฤษ ญี่ปุ่น เขมร จีน และมลายู และจัดการเรียนการสอนหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาภาษาเพื่อการพัฒนา ศิลปศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาหลักสูตร

2. ภาควิชาสารัตถศึกษา (Department of Educational Foundation) มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีในหลักสูตรภาษาเพื่อการพัฒนา หลักสูตรชุมชนศึกษา ระดับปริญญาโทในหลักสูตรพัฒนามนุษย์และสังคม ทั้งภาคปกติและภาคสมทบ นอกจากนี้ยังจัดการเรียนการสอนหมวดวิชาศึกษาทั่วไป ด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ กีฬา พลศึกษา และนันทนาการให้แก่ นักศึกษาระดับปริญญาตรีในหลักสูตรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อเสริมสร้างให้นักศึกษามีความรอบรู้ มีทักษะ มีทัศนะกว้างไกล เข้าใจธรรมชาติแวดล้อม สภาพสังคม เข้าใจตนเองและผู้อื่น อันเป็นความรู้ นอกเหนือจากวิชาชีพ ซึ่งช่วยให้นักศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ในการดำเนินชีวิตการประกอบอาชีพ และแก้วิกฤตสังคม

คณะศิลปศาสตร์เป็นคณะเดียวในวิทยาเขตหาดใหญ่ที่จัดการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ พลศึกษา ภาษาและภาษาศาสตร์ ที่เน้นศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น คณะฯ มีพันธกิจที่จะเสริมสร้างบัณฑิตให้สามารถดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุข มีทัศนะกว้างไกล เข้าใจปัญหา และเรียนรู้วิถีแก้ไขอย่างสันติ นอกจากนี้คณะศิลปศาสตร์ยังเป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้ และงานวิจัยที่เป็นประโยชน์แก่ภูมิภาค และขยายผลไปสู่สากล โดยเน้นการทำงานเป็นทีมและสหศาสตร์ ส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่อง และบริการวิชาการสู่ชุมชนในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพประชากรในภูมิภาค ผู้สำเร็จการศึกษา สามารถเข้าทำงานได้ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น งานบริการ งานประชาสัมพันธ์ งานสื่อสารธุรกิจ งานมัคคุเทศก์ งานสำนักงาน งานเลขานุการ งานสอน งานวิชาการทางภาษา งานพิธีกร/ผู้ประกาศ งานจัดการทางวัฒนธรรมและประกอบอาชีพอิสระ เช่น งานแปล ล่าม เป็นต้น

#### **วิสัยทัศน์ (Vision)**

คณะศิลปศาสตร์ เป็นคณะชั้นนำทางวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในระดับชาติและนานาชาติ

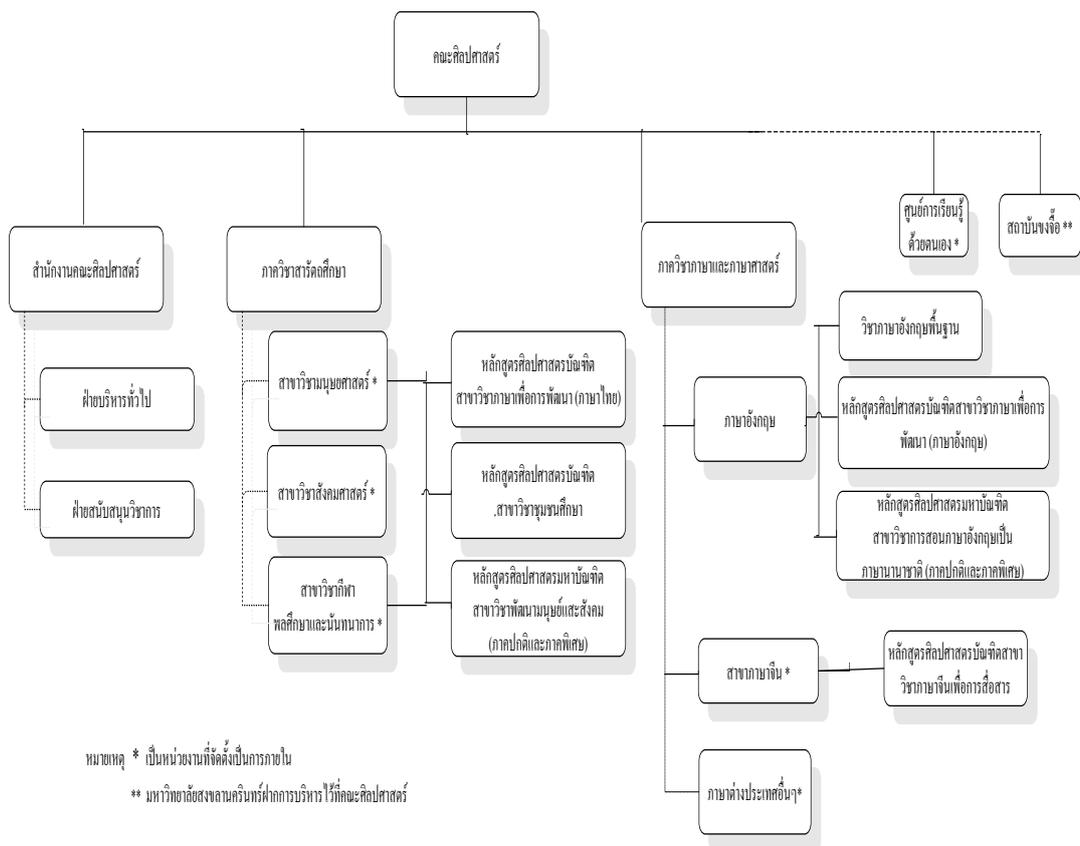
#### **พันธกิจ (Mission)**

1. จัดการศึกษาด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. สร้างองค์ความรู้ด้านมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์
3. บริการวิชาการเพื่อพัฒนาและตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม
4. ทำนุบำรุง ส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม เพื่อธำรงความเป็นไทยและสร้างเสริมความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรม

### เป้าประสงค์

1. ผลิตบัณฑิตด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะสากล และคุณธรรมบนพื้นฐานความเป็นไทย มีทักษะชีวิต จิตสาธารณะ และสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม
2. จัดการเรียนการสอนวิชาการศึกษาทั่วไป เพื่อเสริมสร้างบัณฑิตให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์
3. ผลิตงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เชื่อมโยงกับการเรียนการสอนและการพัฒนาชุมชนและสังคม
4. บริการวิชาการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพชุมชนและสังคม
5. ทำนุบำรุง ส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรมของชาติ เพื่อให้เกิดความรัก ความหวงแหน และตระหนักในคุณค่า รวมทั้งเรียนรู้และเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่หลากหลาย

แผนภูมิโครงสร้างองค์กร



ภาพประกอบ 2.5 แผนภูมิโครงสร้างคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

#### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัญญารัตน์ บัวเงิน (2548) ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน สถานชนานุบาลกรุงเทพมหานครพบว่า กลุ่มผู้บริหารและพนักงาน ของสถานชนานุบาลกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรด้านรวมที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่า กลุ่มผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน และการสั่งการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรในด้านการควบคุมไม่แตกต่างกัน

เชิด ยอดมโนธรรม (2550) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารองค์กร : กรณีศึกษาฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราษฎร์บูรณะ (พื้นที่ กท.6 กลุ่มตาสิน) พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราษฎร์บูรณะมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ด้านการวางแผน รองลงมาด้านการบริหารบุคคล ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน ด้านการจัดองค์กร และอันดับสุดท้าย การงบประมาณ ตามลำดับ

สุรภิช สุขเกษม (2555) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรกรมยุทธการทหารอากาศ กองทัพอากาศที่มีต่อการบริหารองค์กร พบว่าบุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรแตกต่างกัน ด้านหลักค่าตอบแทน และหลักของรวมอำนาจไว้ ส่วนกลาง บุคลากร ที่อายุแตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรแตกต่างกัน ด้านหลักของค่าตอบแทน บุคลากรที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรแตกต่างกัน ด้านหลักของแบ่งงานกันทำ หลักค่าตอบแทน และหลักของความคิดริเริ่ม ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน และระดับชั้นยศ แตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรแตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้น หลักของความคิดริเริ่ม หลักของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และหลักลำดับ ตามลำดับ

มนทิรา อุตมานันท์ (2548) ศึกษาเรื่องการบริหารองค์กรชาวบ้าน : กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรหินเหิบ – ศิลาทิพย์ อำเภอพระยืน จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษามีดังนี้

1. ด้านการวางแผน พบว่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรหินเหิบ-ศิลาทิพย์มีการปฏิบัติด้านการวางแผนภาพรวมอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง ( $\bar{x} = 4.39$ )
2. ด้านการจัดองค์กร พบว่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรหินเหิบ-ศิลาทิพย์มีการปฏิบัติด้านการจัดองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง ( $\bar{x} = 4.30$ )

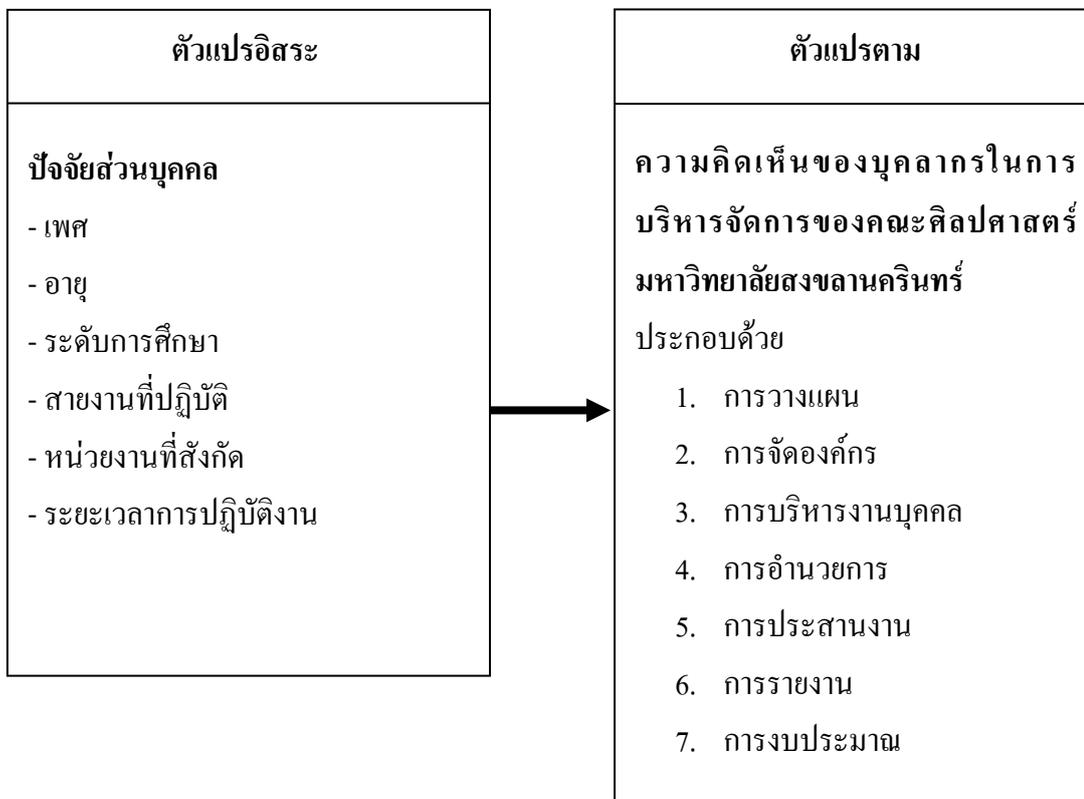
3. ด้านการชี้แนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสื่อสาร และการประสานงาน ถ้ามองในภาพรวมแล้วกระบวนการบริหารของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร หินเหิบ-ศิลาทิพย์ด้านการชี้แนะมีการปฏิบัติอยู่ในระดับโน้มเอียงไปทางมาก ( $\bar{x} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำมีการปฏิบัติอยู่ในระดับโน้มเอียงไปทางมาก ( $\bar{x} = 4.24$ ) การจูงใจมีการปฏิบัติอยู่ในระดับโน้มเอียงไปทางน้อย ( $\bar{x} = 3.05$ ) การสื่อสารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับโน้มเอียงไปทางมาก ( $\bar{x} = 4.39$ ) และการประสานงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับโน้มเอียงไปทางมาก ( $\bar{x} = 4.35$ )

4. ด้านการควบคุม พบว่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหินเหิบ-ศิลาทิพย์มีการปฏิบัติด้านการควบคุมภาพรวมอยู่ในระดับโน้มเอียงไปทางมาก ( $\bar{x} = 4.46$ )

คูสิต จิตตะรัตน์ (2548) ศึกษาเรื่อง การประเมินการบริหารองค์กรสหปีโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พนักงาน เห็นว่าองค์กรสหปีโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการบริหารงานโดยรวมและรายด้านจำนวน 5 ด้านอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการงบประมาณ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน ด้านการอำนวยความสะดวก และการจัดการบริหารงานบุคคล และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการจัดองค์การ และด้านการวางแผน

ภาคย์ ขวัญทองเย็น (2548) ศึกษาเรื่องปัญหาในการบริหารงานสำนักงานภาควิชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัญหาในการบริหารงานของสำนักงานภาควิชา 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการวินิจฉัยสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับของปัญหาในการบริหารงานของสำนักงานภาควิชา พบว่า ปัญหาในการบริหารงานในด้านต่างๆ ทั้ง 7 ด้านสภาพของปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับปัญหาในการบริหารงานของสำนักงานภาควิชา ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ศาสนา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับปัญหาในการบริหารงานของสำนักงานภาควิชาทั้ง 7 ด้าน และพบว่า การศึกษาและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความสัมพันธ์กับปัญหาในการบริหารงานของสำนักงานภาควิชาด้านการจัดคนเข้าทำงาน ส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานของสำนักงานภาควิชาคือ ควรให้ภาควิชามีความเป็นอิสระในการจัดโครงสร้างการบริหารสำนักงานภาควิชา โดยคณะกรรมการกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้ภาควิชาดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาควิชาโดยตรง ไม่ควรบริหารแบบรวมอำนาจหรือรวมศูนย์ แต่ควรกระจายความรับผิดชอบในการบริหารภาควิชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง ทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ เป็นต้น

### 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งประกอบด้วยที่มาของข้อมูล ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ที่มาของข้อมูล

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ(Primary data) ได้จากการสำรวจข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานที่คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทั้งนี้ไม่รวมบุคลากรที่เป็นชาวต่างประเทศ และบุคลากรที่อยู่ระหว่างการลาศึกษาต่อ

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ(Secondary data) ได้มาจากเอกสาร งานวิจัย หนังสือทางราชการ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและเชื่อมโยงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับทฤษฎีอย่างมีเหตุผล

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา คือบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานที่คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 125 คน ทั้งนี้ไม่รวมบุคลากรที่เป็นชาวต่างประเทศ และบุคลากรที่อยู่ระหว่างการลาศึกษาต่อ (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2552) จำแนกตามตำแหน่งสายงานตามตาราง ดังนี้

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรจำแนกตามตำแหน่งสายงาน

ตำแหน่งสายงาน	ประชากร (คน)
สายวิชาการ	52
สายสนับสนุนวิชาการ	59
สายบริหาร	14
รวม	125

ที่มา : ข้อมูลบุคลากรคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2552)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือนุคลาการซึ่งปฏิบัติงานที่คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามจำนวนที่สุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากร เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาในครั้งนี้ สามารถตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้ ผู้ศึกษาจึงได้ใช้วิธีดังต่อไปนี้

2.2.1 กลุ่มตัวอย่างเป็นนุคลาการซึ่งปฏิบัติงานที่คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามสูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane (1967) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = ขนาดความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง ( $e = 0.05$ )

เมื่อแทนค่าขนาดของประชากรในสูตร จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{125}{1 + 125(0.05)^2}$$

$$n = 95.24$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมคือ 95 คน

ตาราง 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งสายงาน

ตำแหน่งสายงาน	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
สายวิชาการ	40
สายสนับสนุนวิชาการ	45
สายบริหาร	10
<b>รวม</b>	<b>95</b>

2.2.2 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยนำบัญชีรายชื่อบุคลากรมาเป็นกรอบในการสุ่มตัวอย่าง (Sampling frame) จากนั้นจะใช้เกณฑ์ในการสุ่มแบบไม่ใส่กลับ (Sampling without replacement) โดยการจับฉลากประชากรในแต่ละกลุ่มตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ

**ตอนที่ 2** การบริหารจัดการต่างๆ โดยแยกเป็น 7 ประเด็นหลัก ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 35 ข้อ มีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ เรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	5	คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	4	คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	3	คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	2	คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	1	คะแนน

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั้ง 7 ด้าน

### 4. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการในงานต่างๆ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการให้บริการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับประวัติในด้านการบริหารของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
4. ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามตามวิธีของไลเคิร์ต

5. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามตัวแปรที่ต้องการศึกษา

6. นำข้อคำถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษา รวมทั้งพิจารณาข้อคำถามที่ควรเพิ่มและข้อคำถามที่ควรตัดออก ตลอดจนตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่ต้องการศึกษาให้ครบถ้วนและใช้เป็นเครื่องมือในงานวิจัยต่อไป โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวน 3 คน

7. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

8. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้สามารถนำไปใช้เป็นแบบสอบถามฉบับจริงต่อไป

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้บุคลากร เมื่อเดือนมีนาคม 2554
2. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ตรวจสอบความสมบูรณ์ และคัดแยกตามตัวแปรที่จะศึกษา
3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแต่ละฉบับมานำข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์หาค่าต่างๆ ดังนี้
  - หาค่าสถิติร้อยละของแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - วิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ได้แก่
  - หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม
  - หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power) ของแบบสอบถามรายข้อ

## 7. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

- การทดสอบสมมติฐานกรณีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ t-test
- การทดสอบสมมติฐานกรณีกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ใช้การวิเคราะห์โดยใช้ F-test เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD

## 8. เกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถาม

การให้คะแนนจากการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 ได้กำหนดคะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นจาก 1-5 ตามลำดับ โดยให้คะแนนแต่ละระดับ ดังนี้

มากที่สุด	5	คะแนน
มาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

## 9. เกณฑ์การแปลความหมาย

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ แบ่งตามระดับการให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนนตั้งแต่ 1.00-1.49 หมายถึงความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ในระดับน้อยที่สุด

ระดับคะแนนตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึงความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ในระดับน้อย

ระดับคะแนนตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึงความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนนตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึงความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ในระดับมาก

ระดับคะแนนตั้งแต่ 4.50-5.00 หมายถึงความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ในระดับมากที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ นั้น เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ ดังนี้

$\bar{X}$	แทนค่าเฉลี่ย
n	แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง
S	แทนค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	แทนค่าผลบวกกำลังสองของคะแนน
df	แทนระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ
MS	แทนค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนน
t	แทนค่าสถิติที่ใช้ใน t-distribution
F	แทนค่าสถิติที่ใช้ใน F-distribution
p	แทนระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทนค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### ผลการวิจัย

ผลการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=95)		
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	24	25.3
หญิง	71	74.7
รวม	95	100
2. อายุ (ปี)		
20 – 30	25	26.3
31 – 40	27	28.4
41 – 50	22	23.2
51 ปีขึ้นไป	21	22.1
รวม	95	100
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	18.9
ปริญญาตรี	31	32.6
ปริญญาโท	32	33.7
ปริญญาเอก	14	14.7
รวม	95	100
4. สายงานที่ปฏิบัติ		
สายวิชาการ	53	55.8
สายสนับสนุน	42	44.2
รวม	95	100

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. หน่วยงานที่สังกัด		
ภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์	34	35.8
ภาควิชาสารัตถศึกษา	28	29.5
ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ	15	15.8
ฝ่ายบริหารทั่วไป	18	18.9
รวม	95	100
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 6 ปี	47	49.5
6 ปีขึ้นไป	48	50.5
รวม	95	100

จากตาราง 4.1 พบว่าบุคลากรคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ตอบแบบสอบถามมีปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

**เพศ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.7 ที่เหลือเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 25.3

**อายุ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.4 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 20-30 ปี และช่วงอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.3 และ 23.2 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท และ ปริญญาตรี อยู่ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันคิดเป็นร้อยละ 33.7, 32.6 รองลงมาจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 18.9, 14.7 ตามลำดับ

**สายงานที่ปฏิบัติ** กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 55.8 ที่เหลือปฏิบัติงานในสายสนับสนุนคิดเป็นร้อยละ 44.2

**หน่วยงานที่สังกัด** กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาส่วนใหญ่สังกัดภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมาสังกัดภาควิชาสารัตถศึกษา ฝ่ายบริหารทั่วไป และฝ่ายสนับสนุนวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 29.5, 18.9 และ 15.8 ตามลำดับ

**ระยะเวลาการปฏิบัติงาน** กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครึ่งหนึ่งหรือร้อยละ 50.5 ปฏิบัติงานในคณะศิลปศาสตร์ 6 ปีขึ้นไป และน้อยกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.5 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามตาราง 4.2-4.9 ดังนี้

ตาราง 4.2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยภาพรวม (n = 95)

ความคิดเห็น	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. ด้านการรายงาน (Reporting)	3.78	.48	มาก
2. ด้านการวางแผน (Planning)	3.63	.57	มาก
3. ด้านการงบประมาณ (Budgeting)	3.63	.58	มาก
4. ด้านการประสานงาน (Coordinating)	3.50	.61	มาก
5. ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing)	3.45	.89	ปานกลาง
6. ด้านการอำนวยความสะดวก (Directing)	3.39	.70	ปานกลาง
7. ด้านการจัดองค์กร (Organizing)	3.39	.67	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.54</b>	<b>.54</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.2 พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.54$ , SD = .54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการรายงาน ( $\bar{X}=3.78$ , SD = .48) ด้านการวางแผน ( $\bar{X}=3.63$ , SD = .57) ด้านการงบประมาณ ( $\bar{X}=3.63$ , SD = .58) และด้านการประสานงาน ( $\bar{X}=3.50$ , SD = .61) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X}=3.45$ , SD = .89) ด้านการอำนวยความสะดวก และ ด้านการจัดองค์กร ( $\bar{X}=3.39$ , SD = .70 และ .67) ตามลำดับ

ตาราง 4.3 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการวางแผนของคณะศิลปศาสตร์  
(n = 95)

การบริหารจัดการด้านการวางแผน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน	3.81	.64	มาก
2. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสมกับภารกิจและสภาพปัญหาขององค์กร	3.71	.70	มาก
3. แผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน	3.65	.77	มาก
4. บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ	3.65	.77	มาก
5. ดำเนินภารกิจต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ	3.46	.67	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.63</b>	<b>.57</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.3 พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการวางแผนของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63$ ,  $SD = .57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรกคือ (1) กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน ( $\bar{X}=3.81$ ,  $SD=.641$ ) (2) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสมกับภารกิจและสภาพปัญหาขององค์กร ( $\bar{X}=3.71$ ,  $SD=.70$ ) (3) แผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกัน และบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ( $\bar{X}=3.65$ ,  $SD = .77$ ) ตามลำดับ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรมีความคิดเห็นว่าด้านการวางแผน คณะศิลปศาสตร์มีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบันและควรกำหนดแผนกลยุทธ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และมุ่งสู่ความเป็นสากลให้มากขึ้น ควรวิเคราะห์ภารกิจ และสภาพปัญหาขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยเฉพาะรูปแบบและความเชื่อมโยงกับภารกิจ และสภาพปัญหาขององค์กร ควรมีการทบทวนแผนงานระหว่างปีเป็นระยะ เพื่อรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานและแก้ไขปัญหาได้ และสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนงานในรอบปีโดยสะท้อนภารกิจทั้ง 4 หลักและมีลักษณะงานที่ทำหาย และควรวางแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ชัดเจน ควรให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการประจำคณะ สื่อสารทำความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบและเข้าใจแผนงานและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

ตาราง 4.4 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการจัดองค์กรของคณะศิลปศาสตร์  
(n = 95)

การบริหารจัดการด้านการจัดองค์กร	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	3.58	.66	มาก
2. มีความชัดเจนของสายบังคับบัญชาและสายงาน	3.53	.63	มาก
3. มีการกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	3.51	.74	มาก
4. วางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในอย่างเหมาะสมกับภารกิจ	3.31	.89	ปานกลาง
5. มีการกระจายอำนาจการบริหารในทุกสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.07	1.11	ปานกลาง
ภาพรวม	3.39	.67	ปานกลาง

จากตาราง 4.4 พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการจัดองค์กรของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.39$ ,  $SD= .67$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ (1) มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ( $\bar{X}=3.58$ ,  $SD = .66$ ) (2) มีความชัดเจนของสายบังคับบัญชาและสายงาน ( $\bar{X}=3.53$ ,  $SD = .63$ ) (3) มีการกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=3.51$ ,  $SD = .74$ ) ตามลำดับ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรมีความคิดเห็นว่าด้านการจัดองค์กร คณะศิลปศาสตร์มีการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล นโยบายต่าง ๆ ในการดำเนินงานต่าง ๆ ทุกเรื่องควรผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำคณะก่อน ควรที่จะมีระบบและกลไกการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารระดับสูงในรูปแบบของคณะกรรมการ กำหนดสายบังคับบัญชาและสายงานที่ชัดเจน การบริหารจัดการมีความโปร่งใส ควรกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานอย่างเหมาะสม ควรแจ้งให้บุคลากรเข้ามาใหม่ในองค์กรได้รับทราบภาระงาน การกำหนดสายงานของแต่ละหน่วยงานภายในคณะ และมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร และตำแหน่งของบุคลากร

ตาราง 4.5 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคลของ  
คณะศิลปศาสตร์ (n = 95)

การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S	ระดับ
1. มีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน	3.76	.37	มาก
2. มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ	3.67	.81	มาก
3. มีการให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ/สวัสดิการในด้านต่างๆ ของบุคลากร	3.33	1.06	ปานกลาง
4. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	3.29	1.27	ปานกลาง
5. มีการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ โดยถือว่่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า	3.20	1.24	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.45</b>	<b>.89</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 4.5 พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคลของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.45$ ,  $SD = .89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ (1) มีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน ( $\bar{X}=3.76$ ,  $SD = .37$ ) (2) มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ ( $\bar{X}=3.67$ ,  $SD = .81$ ) ตามลำดับ และมีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีการให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ สวัสดิการในด้านต่างๆ ของบุคลากร ( $\bar{X}=3.33$ ,  $SD = 1.06$ )

จากการสัมภาษณ์บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานบุคคล คณะศิลปศาสตร์มีการกำหนดวิธีการ และดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับลักษณะงาน ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กร ควรมีระบบการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน เช่นการเพิ่มคุณวุฒิ การศึกษาต่อของบุคลากรสายสนับสนุน ควรให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรทุกระดับ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง เช่น การจัดที่พักให้บุคลากรสายสนับสนุนที่งานที่ต้องปฏิบัตินอกเวลาราชการ ระบบการประเมินควรมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินควรเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินที่ตรงกันเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน การประเมินสายวิชาการในระดับภาควิชาควรมีระบบการวัดปริมาณงาน แต่การประเมินผลงานบุคลากรสายสนับสนุนยังมีระบบการวัดที่ไม่เหมาะสม

ตาราง 4.6 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการอำนวยการของ  
คณะศิลปศาสตร์ (n = 95)

การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการวินิจฉัยสั่งการ โดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.47	.63	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ	3.46	.70	ปานกลาง
3. ลักษณะการอำนวยการ หรือการวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาทุกระดับถูกต้องตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.39	.87	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีวุฒิภาวะในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	3.34	.86	ปานกลาง
5. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการวินิจฉัยงานอย่างถี่ถ้วนก่อนสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.32	.84	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.39</b>	<b>.70</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 4.6 พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการอำนวยการของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.39, SD=.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารจัดการด้านการวินิจฉัยสั่งการอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ (1) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.47, SD = .63$ ) (2) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ ( $\bar{X}=3.46, SD = .70$ ) (3) ลักษณะการอำนวยการ หรือการวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาทุกระดับถูกต้องตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.39, SD = .87$ ) ตามลำดับ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรมีความคิดเห็นด้านการอำนวยความสะดวก ผู้บังคับบัญชาควรวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงความสามารถใช้คนให้ตรงกับงานไม่ควรมอบหมายงานที่ยากเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ คำพูดของผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรแม่นยำในกฎระเบียบในการปฏิบัติชี้แจงระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจเพื่อจะได้ทำงานได้ถูกต้อง ควรมีวุฒิภาวะในการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียดถี่ถ้วนในการสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 4.7 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการประสานงานของ  
คณะศิลปศาสตร์ (n = 95)

การบริหารจัดการด้านการประสานงาน	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1. หน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ	3.88	.56	มาก
2. บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร	3.65	.71	มาก
3. บุคลากรมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน	3.56	.70	มาก
4. บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกัน	3.23	1.15	ปานกลาง
5. การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานมีความคล่องตัวรวดเร็ว	3.20	.88	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.50</b>	<b>.61</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.7 พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการประสานงานของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.50, SD=.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารจัดการด้านการประสานงานอยู่ในระดับมากได้แก่ (1) หน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ ( $\bar{X}=3.88, SD=.56$ ) (2) บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร ( $\bar{X}=3.65, SD=.71$ ) (3) บุคลากรมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน ( $\bar{X}=3.56, SD=.70$ ) ตามลำดับ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรมีความคิดเห็นด้านการประสานงาน คณะมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อช่วยสะท้อนความเป็นจริงและร่วมกันตัดสินใจ บุคลากรมีความทุ่มเทและตั้งใจในการทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร บุคลากรมีความประนีประนอม ประสานงานกันค่อนข้างดี ในบางสถานการณ์สภาพงานทำให้บุคลากรรู้สึกเครียด ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะช่วยสะท้อนสภาพการทำงาน ปัญหา และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การให้บริการการติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานควรมีความคล่องตัวรวดเร็ว แต่บางครั้งเกิดความล่าช้าอาจเนื่องมาจากภาระงานมากหรืองานมีความซับซ้อน บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการติดต่อประสานงานกัน

ตาราง 4.8 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการรายงานของคณะศิลปศาสตร์  
(n = 95)

การบริหารจัดการด้านการรายงาน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. คณะฯ มีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม	3.91	.55	มาก
2. คณะฯ มีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน	3.83	.61	มาก
3. คณะฯ มีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ	3.80	.59	มาก
4. บุคลากรภายในมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน	3.71	.62	มาก
5. คณะฯ มีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา (SAR) ประจำปีอย่างถูกต้องเหมาะสม	3.66	.68	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.78</b>	<b>.48</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.8 พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการรายงานของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.78$ ,  $SD=.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการบริหารจัดการด้านการรายงานอยู่ในระดับมากในทุกข้อคำถาม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ (1) คณะฯ มีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม ( $\bar{X}=3.91$ ,  $SD=.55$ ) (2) คณะฯ มีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน ( $\bar{X}=3.83$ ,  $SD=.61$ ) (3) คณะฯ มีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ ( $\bar{X}=3.80$ ,  $SD=.59$ ) ตามลำดับ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรมีความคิดเห็นด้านการรายงาน คณะศิลปศาสตร์มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน (KPIs) ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด แต่ก็จะมีบ้างที่การรายงานผลไม่ชัดในขอบข่ายงาน มีการทบทวน ปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) อย่างเป็นระบบทุกปี โดยกรรมการของภาควิชามีส่วนร่วมในการพิจารณา ควรให้ทุกหน่วยงานย่อยให้ความสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานผลอย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ขององค์กร

ตาราง 4.9 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการด้านการงบประมาณของคณะศิลปศาสตร์ (n = 95)

การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย	3.72	.61	มาก
2. มีการติดตามและประเมินการใช้จ่ายครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	3.71	.62	มาก
3. การบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย	3.68	.67	มาก
4. การจัดทำงบประมาณมีความคล่องตัวและโปร่งใส	3.63	.67	มาก
5. งบประมาณมีการจัดสรรอย่างเพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน	3.42	.78	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.63</b>	<b>.58</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.9 พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการงบประมาณของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63$ ,  $SD=.58$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารจัดการด้านการงบประมาณอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ (1) การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย ( $\bar{X}=3.72$ ,  $SD=.61$ ) (2) มีการติดตามและประเมินการใช้จ่ายครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=3.71$ ,  $SD=.62$ ) (3) การบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย ( $\bar{X}=3.68$ ,  $SD=.67$ ) ตามลำดับ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรมีความคิดเห็นด้านการงบประมาณ ขณะมีการวางระบบการติดตามและประเมินการใช้วัสดุภัณฑ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์ การจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบ ทุกส่วนงานควรมีส่วนในการประเมินรายงานค่าใช้จ่ายและการเสนอของบประมาณ ควรพิจารณาทบทวนการจัดสรรงบประมาณในบางโครงการหรือกิจกรรม เพื่อความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณในการดำเนินการ เช่น ทุนศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ค่าสอนเกิน ค่าจ้างอาจารย์ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่พัสดุได้เข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเงินและพัสดุ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการของ  
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล  
ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามตาราง 4.10 – 4.20 ดังนี้

ตาราง 4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์จำแนกตามเพศ

ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ		N	$\bar{X}$	SD	t	p
1. ด้านการวางแผน (Planning)	ชาย	24	3.69	.53	.62	.53
	หญิง	71	3.61	.59		
2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing)	ชาย	24	3.51	.62	1.06	.29
	หญิง	71	3.35	.69		
3. ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing)	ชาย	24	3.61	7.91	1.14	.25
	หญิง	71	3.39	.91		
4. ด้านการอำนวยการ (Directing)	ชาย	24	3.45	.53	.50	.61
	หญิง	71	3.37	.75		
5. ด้านการประสานงาน (Coordinating)	ชาย	24	3.52	.55	.19	.84
	หญิง	71	3.49	.63		
6. ด้านการรายงาน (Reporting)	ชาย	24	3.77	.28	-.07	.94
	หญิง	71	3.78	.54		
7. ด้านการงบประมาณ (Budgeting)	ชาย	24	3.67	.60	.41	.68
	หญิง	71	3.61	.58		
รวมทุกด้าน	ชาย	24	3.60	.47	.69	.48
	หญิง	71	3.51	.56		

จากตาราง 4.10 พบว่าบุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านการวางแผน (Planning)	ระหว่างกลุ่ม	3	2.21	.74	2.35	.07
	ภายในกลุ่ม	91	28.60	.31		
	รวม	94	30.82			
2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing)	ระหว่างกลุ่ม	3	5.92	1.97	4.96	.00**
	ภายในกลุ่ม	91	36.20	.40		
	รวม	94	42.12			
3. ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing)	ระหว่างกลุ่ม	3	5.18	1.73	2.29	.08
	ภายในกลุ่ม	91	78.57	.75		
	รวม	94	73.75			
4. ด้านการอำนวยการ (Directing)	ระหว่างกลุ่ม	3	9.11	3.04	7.58	.00**
	ภายในกลุ่ม	91	36.48	.40		
	รวม	94	45.59			
5. ด้านการประสานงาน (Coordinating)	ระหว่างกลุ่ม	3	5.02	1.68	5.13	.00**
	ภายในกลุ่ม	91	29.68	.33		
	รวม	94	34.70			
6. ด้านการรายงาน (Reporting)	ระหว่างกลุ่ม	3	1.71	.57	2.57	.05
	ภายในกลุ่ม	91	20.21	.22		
	รวม	94	21.92			
7. ด้านการงบประมาณ (Budgeting)	ระหว่างกลุ่ม	3	1.31	.44	1.31	.27
	ภายในกลุ่ม	91	30.46	.34		
	รวม	94	31.78			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.00	1.00	3.73	.01*
	ภายในกลุ่ม	91	24.43	.26		
	รวม	94	27.43			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.11 พบว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกัน คือ 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวม และด้านการจัดองค์กร ด้านการอำนวยความสะดวก การประสานงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p = .01, .00, .00, .00$  ตามลำดับ) ส่วนด้านการวางแผน การบริหารงานบุคคล การรายงานการงบประมาณ บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพบว่าอายุกับการบริหารจัดการบางด้านมีความแตกต่างกันจึงนำข้อมูลไปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้ LSD (Least Significant Difference) ดังตาราง 12-15

ตาราง 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ความคิดเห็นของบุคลากร โดยรวมทุกด้าน จำแนกตามระดับอายุ

อายุ		20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.66	3.73	3.30	3.39
20-30 ปี	3.66		-.07	.35*	.25
31-40 ปี	3.73			-.42*	.33*
41-50 ปี	3.30				-.08
51 ปีขึ้นไป	3.39				

จากตาราง 4.12 พบว่าบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี กลุ่มอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

**ตาราง 4.13** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการจัดองค์กรจำแนกตามระดับอายุ

อายุ		20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.66	3.73	3.30	3.39
20-30 ปี	3.66		.14	-.23	.19
31-40 ปี	3.73			.37*	.33*
41-50 ปี	3.30				-.04
51 ปีขึ้นไป	3.39				

จากตาราง 4.13 พบว่าบุคลากรที่มีอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

**ตาราง 4.14** การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการอำนวยการจำแนกตามระดับอายุ

อายุ		20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.66	3.73	3.30	3.39
20-30 ปี	3.66		-.13	0.67*	.28
31-40 ปี	3.73			0.81*	-.41*
41-50 ปี	3.30				-.39*
51 ปีขึ้นไป	3.39				

จากตาราง 4.14 พบว่าบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการอำนวยการของคณะศิลปศาสตร์ ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี บุคลากรอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการอำนวยการ ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

ตาราง 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการประสานงาน จำแนกตามระดับอายุ

อายุ		20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.66	3.73	3.30	3.39
20-30 ปี	3.66		-.09	.48*	.29
31-40 ปี	3.73			.57*	.38*
41-50 ปี	3.30				-.18
51 ปีขึ้นไป	3.39				

จากตาราง 4.15 พบว่าบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการประสานงานของคณะศิลปศาสตร์ ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี บุคลากรอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

ตาราง 4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์จำแนกตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านการวางแผน (Planning)	ระหว่างกลุ่ม	3	1.68	.56	1.75	.16
	ภายในกลุ่ม	91	29.14	.32		
	รวม	94	30.82			
2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing)	ระหว่างกลุ่ม	3	3.17	1.06	2.47	.06
	ภายในกลุ่ม	91	38.94	.43		
	รวม	94	42.12			
3. ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing)	ระหว่างกลุ่ม	3	.62	.21	.26	.85
	ภายในกลุ่ม	91	73.13	.80		
	รวม	94	73.75			
4. ด้านการอำนวยการ (Directing)	ระหว่างกลุ่ม	3	33.42	1.14	2.46	.06
	ภายในกลุ่ม	91	42.17	.46		
	รวม	94	45.59			

ตาราง 4.16 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อ การบริหารจัดการ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
5. ด้านการประสานงาน (Coordinating)	ระหว่างกลุ่ม	3	.63	.21	.56	.64
	ภายในกลุ่ม	91	34.07	.37		
	รวม	94	34.70			
6. ด้านการรายงาน (Reporting)	ระหว่างกลุ่ม	3	.73	.25	1.06	.37
	ภายในกลุ่ม	91	21.18	.23		
	รวม	94	21.92			
7. ด้านการงบประมาณ (Budgeting)	ระหว่างกลุ่ม	3	1.29	.43	1.29	.28
	ภายในกลุ่ม	91	30.48	.34		
	รวม	94	31.78			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3	.99	.33	1.15	.33
	ภายในกลุ่ม	91	26.44	.29		
	รวม	94	27.43			

จากตาราง 4.16 พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์จำแนกตามสายงาน

ความคิดเห็นต่อ การบริหารจัดการ		N	$\bar{X}$	SD	t	p
1. ด้านการวางแผน (Planning)	สายวิชาการ	53	3.63	.57	-.02	.97
	สายสนับสนุน	42	3.63	.57		
2. ด้านการจัดการองค์กร (Organizing)	สายวิชาการ	53	3.43	.59	.57	.56
	สายสนับสนุน	42	3.35	.75		
3. ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing)	สายวิชาการ	53	3.43	.81	-.19	.84
	สายสนับสนุน	42	3.47	.97		
4. ด้านการอำนวยการ (Directing)	สายวิชาการ	53	3.43	.64	.52	.59
	สายสนับสนุน	42	3.35	.75		
5. ด้านการประสานงาน (Coordinating)	สายวิชาการ	53	3.46	.62	-.74	.45
	สายสนับสนุน	42	3.55	.59		
6. ด้านการรายงาน (Reporting)	สายวิชาการ	53	3.77	.50	-.08	.93
	สายสนับสนุน	42	3.78	.46		
7. ด้านงบประมาณ (Budgeting)	สายวิชาการ	53	3.55	.60	-1.47	.14
	สายสนับสนุน	42	3.72	.54		
รวมทุกด้าน	สายวิชาการ	53	3.53	.51	-.19	.84
	สายสนับสนุน	42	3.55	.57		

จากตาราง 4.17 พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์จำแนกตามสังกัด

ความคิดเห็นต่อ การบริหารจัดการ		SS	df	MS	F	p
1. ด้านการวางแผน (Planning)	ระหว่างกลุ่ม	.74	3	.25	.75	.52
	ภายในกลุ่ม	30.07	91	.33		
	รวม	30.82	94			
2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing)	ระหว่างกลุ่ม	3.82	3	1.27	3.02	.03*
	ภายในกลุ่ม	38.30	91	.42		
	รวม	42.12	94			
3. ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing)	ระหว่างกลุ่ม	3.83	3	1.27	1.66	.18
	ภายในกลุ่ม	69.92	91	.76		
	รวม	73.75	94			
4. ด้านการอำนวยการ (Directing)	ระหว่างกลุ่ม	3.01	3	1.00	2.14	.10
	ภายในกลุ่ม	42.58	91	.46		
	รวม	45.59	94			
5. ด้านการประสานงาน (Coordinating)	ระหว่างกลุ่ม	2.24	3	.74	2.09	.10
	ภายในกลุ่ม	32.46	91	.35		
	รวม	34.70	94			
6. ด้านการรายงาน (Reporting)	ระหว่างกลุ่ม	.27	3	.09	.38	.76
	ภายในกลุ่ม	21.65	91	.24		
	รวม	21.92	94			
7. ด้านการงบประมาณ (Budgeting)	ระหว่างกลุ่ม	2.44	3	.81	2.53	.06
	ภายในกลุ่ม	29.33	91	.32		
	รวม	31.78	94			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	1.11	3	.37	1.27	.28
	ภายในกลุ่ม	26.32	91	.28		
	รวม	27.43	94			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.18 พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานต่างสังกัดกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน คือ การวางแผน การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน การงบประมาณ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการจัดองค์กรบุคลากรที่ปฏิบัติงานต่างสังกัดกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $p = .03$ )

เมื่อพบว่าการปฏิบัติงานบางสังกัดกับการบริหารจัดการบางด้านมีความแตกต่างกันจึงนำข้อมูลไปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้ LSD ดังตาราง 19

ตาราง 4.19 การเปรียบเทียบรายคู่ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการจัดการองค์กร จำแนกตามสังกัด

สังกัด	ภาควิชาภาษาและ ภาษาศาสตร์	ภาควิชา สารัตถศึกษา	ฝ่ายสนับสนุน วิชาการ	ฝ่ายบริหาร ทั่วไป	
	$\bar{X}$	3.36	3.67	3.28	3.12
ภาควิชาภาษาและ ภาษาศาสตร์	3.36		-.31	.08	.24
ภาควิชาสารัตถศึกษา	3.67		.40	.56*	.33*
ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ	3.28				.16
ฝ่ายบริหารทั่วไป	3.12				

จากตาราง 4.19 พบว่าบุคลากรสังกัดภาควิชาสารัตถศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ดีกว่าฝ่ายสนับสนุนวิชาการ และฝ่ายบริหารทั่วไป

ตาราง 4.20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์จำแนกตาม  
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ		N	$\bar{X}$	SD	t	p
1. ด้านการวางแผน (Planning)	ไม่เกิน 6 ปี	47	3.77	.51	2.39	.02*
	6 ปีขึ้นไป	48	3.50	.60		
2. ด้านการจัดองค์กร (Organizing)	ไม่เกิน 6 ปี	47	3.66	.60	4.15	.00***
	6 ปีขึ้นไป	48	3.14	.64		
3. ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing)	ไม่เกิน 6 ปี	47	3.78	.76	3.82	.00***
	6 ปีขึ้นไป	48	3.13	.89		
4. ด้านการอำนวยการ (Directing)	ไม่เกิน 6 ปี	47	3.68	.63	4.22	.00***
	6 ปีขึ้นไป	48	3.12	.65		
5. ด้านการประสานงาน (Coordinating)	ไม่เกิน 6 ปี	47	3.75	.48	4.28	.00***
	6 ปีขึ้นไป	48	3.26	.63		
6. ด้านการรายงาน (Reporting)	ไม่เกิน 6 ปี	47	3.87	.51	1.76	.08
	6 ปีขึ้นไป	48	3.70	.44		
7. ด้านการงบประมาณ (Budgeting)	ไม่เกิน 6 ปี	47	3.75	.57	2.05	.43
	6 ปีขึ้นไป	48	3.51	.57		
รวมทุกด้าน	ไม่เกิน 6 ปี	47	3.75	.48	4.04	.00***
	6 ปีขึ้นไป	48	3.34	.52		

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 4.20 พบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างระยะเวลากัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างระยะเวลากันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ด้านการจัดองค์กร ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการประสานงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนด้านการวางแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างระยะเวลากันมีความคิดเห็นมีความคิดเห็นด้านการรายงานและด้านการงบประมาณ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตาราง 4.21 ข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
<b>ด้านการวางแผน</b>	
- ควรวางแผนร่วมกันและเปิดเผย ยึดถือปฏิบัติในทุกระดับ เปิดให้ตรวจสอบได้	1
<b>ด้านการจัดองค์กร</b>	
- ควรมีการรวมศูนย์ในบางส่วน ซึ่งทำทั้งหมดทุกอย่างไม่ได้	1
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>	
- ควรพิจารณาให้ถี่ถ้วนและสอดคล้องเรื่องการเล่นพรรคเล่นพวกในหน่วยงาน	1
<b>ด้านการอำนวยการ</b>	
- ผู้บังคับบัญชาควรมีเวลาในการบริหารและให้เวลาและความสำคัญกับการบริหารเมื่อรับหน้าที่บริหารแล้ว	1
<b>ด้านการประสานงาน</b>	
- อยากให้ทุก ๆ หน่วยงานมีจิตบริการให้ความสำคัญกับทุก ๆ งาน	1
- จะแก้ปัญหานี้อย่างไร ดี ทันใจทุกฝ่าย ทันใจผู้บริหาร คนนั่งติดกันไม่คุยกัน	1
ต้องหาคนที่สามมาเป็นล่ามภาษาไทย เหมือนกันแต่พูดกันไม่รู้เรื่อง	
<b>ด้านการรายงาน</b>	
- ควรมีการประสานงานกันทุกระดับและเป็นไปในระบบความเอื้อเพื่อ เป็นไปตามความเป็นจริง เพราะทั้งสองหน่วยงานการศึกษา มีบรรยากาศและภาระหน้าที่ที่ต่างกันที่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจให้อ่องแท้	1
<b>ด้านการงบประมาณ</b>	
- มีความคิดเห็นว่าการประสานงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณค่อนข้างจะสับสนในบางเรื่อง การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่การเงินด้วยกันก็ไม่ดีเท่าที่ควร	1
<b>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ</b>	
- ทุกข้อที่กล่าวมาควรเป็นรูปธรรมมากกว่าที่เป็นอยู่	1
- การบริหารจัดการองค์กรที่ดีต้องฟังมากกว่าพูด	1
- ปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่เกิดขึ้นได้เป็นเรื่องธรรมดา ขออย่างเดียวว่าผู้บริหารจะต้องหนักแน่น ไม่ควรเป็นต้นเหตุให้บุคลากรขัดแย้งกัน	1

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นในการบริหารจัดการจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรอิสระประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานที่ปฏิบัติ หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงานในคณะศิลปศาสตร์ ตัวแปรตามได้แก่ ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่ 7 ด้านคือ ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing) ด้านการอำนวยการ (Directing) ด้านการประสานงาน (Coordinating) ด้านการรายงาน (Reporting) และ ด้านการงบประมาณ (Budgeting) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่บุคลากรซึ่งปฏิบัติงานที่คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 125 คน ทั้งนี้ไม่รวมบุคลากรที่เป็นชาวต่างประเทศ และบุคลากรที่อยู่ระหว่างการลาศึกษาต่อ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด โดยการใช้สูตรกำหนดขนาดกลุ่ม ของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) โดยกำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อนที่ .05 ได้จำนวน 95 คน จากการแจกแบบสอบถามได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน 95 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น และสรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยนำเสนอเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

## 1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ด้านปัจจัยส่วนบุคคล จากการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเกือบ 3 ใน 4 หรือร้อยละ 74.7 เป็นเพศหญิง ส่วนที่เหลือเป็นเพศชาย ร้อยละ 25.3 ส่วนใหญ่อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.4 รองลงมาอายุ 20-30 ปี 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.3, 23.2, 22.1 จบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาตรี อยู่ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันคิดเป็นร้อยละ 33.7, 32.6 รองลงมาจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 18.9, 14.7 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 55.8 ที่เหลือปฏิบัติงานในสายสนับสนุนคิดเป็นร้อยละ 44.2 สังกัดภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมาสังกัดภาควิชาสัตวศาสตร์ศึกษา ฝ่ายบริหารทั่วไป และฝ่ายสนับสนุนวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 29.5, 18.9 และ 15.8 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครึ่งหนึ่งหรือร้อยละ 50.5 ปฏิบัติงานในคณะศิลปศาสตร์ 6 ปีขึ้นไป และน้อยกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.5 ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยภาพรวมพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54$ ,  $SD = .54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการรายงาน ด้านการวางแผน ด้านการงบประมาณ และด้านการประสานงาน ตามลำดับ มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการจัดองค์กรตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏผลดังนี้

2.1 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ด้านการวางแผน (Planning) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = .57$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถามพบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรกคือ (1) กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน (2) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสมกับภารกิจและสภาพปัญหาขององค์กร และ (3) แผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกัน และบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

2.2 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ด้านการจัดองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ,  $SD = .67$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถามพบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ (1) มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ (2) มีความชัดเจนของสายบังคับบัญชาและสายงาน และ (3) มีการกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ตามลำดับ มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับ

ปานกลาง ได้แก่ (1) วางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในอย่างเหมาะสมกับภารกิจ และ (2) มีการกระจายอำนาจการบริหารในทุกสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ด้านการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.45$ ,  $SD = .89$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถามพบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ (1) มีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน และ(2) มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ (1) มีการให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ สวัสดิการในด้านต่างๆ ของบุคลากร (2) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และ (3) มีการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับโดยถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าตามลำดับ

2.4 บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ด้านการอำนวยการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.39$ ,  $SD = .70$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถามพบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ (1) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการอำนวยการโดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ และ(3) ลักษณะการอำนวยการของผู้บังคับบัญชาทุกระดับถูกต้องตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ

2.5 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.50$ ,  $SD=.61$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถามพบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากได้แก่ (1) หน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ (2) บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ (1) บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกัน และ (2) การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานมีความคล่องตัวรวดเร็ว

2.6 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการรายงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.78$ ,  $SD=.48$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถามพบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากในทุกข้อคำถาม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ (1) คณะฯ มีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม (2) คณะฯ มีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน และ (3) คณะฯ มีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ ตามลำดับ

2.7 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63, SD=.58$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถามพบว่า มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรกคือ (1) การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย (2) มีการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และ (3) การบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย ตามลำดับ มีการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ งบประมาณมีการจัดสรรอย่างเพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

3.1 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ที่มีอายุต่างกัน คือ 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยภาพรวม และด้านการจัดองค์กร ด้านการอำนวยความสะดวก การประสานงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการวางแผน การบริหารงานบุคคล การรายงาน การงบประมาณ บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไม่ต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเป็นรายกลุ่มจำแนกตามอายุ พบว่า

3.2.1 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี กลุ่มอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

3.2.2 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ที่มีอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการจัดองค์กร (Organizing) ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

3.2.3 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้านอำนวยความสะดวก ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี บุคลากรอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

3.2.4 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้านการประสานงาน ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี บุคลากรอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ดีกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

3.3 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $p = .33, .16, .06, .85, .06, .64, .37, .28$  ตามลำดับ)

3.4 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $p = .84, .97, .56, .84, .59, .45, .93, .14$  ตามลำดับ)

3.5 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ที่ปฏิบัติงานต่างสังกัดกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $p = .28, .52, .18, .10, .10, .76, .06$  ตามลำดับ) ส่วนด้านการจัดองค์กรบุคลากรที่ปฏิบัติงานต่างสังกัดกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $p = .03$ )

3.6 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์สังกัดภาควิชาสารัตถศึกษาที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดีกว่าฝ่ายสนับสนุนวิชาการและ ฝ่ายบริหารทั่วไป

3.7 บุคลากรคณะศิลปศาสตร์ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างระยะเวลากันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการโดยภาพรวมแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างระยะเวลากันมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการด้านการจัดองค์กร ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการประสานงานแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนด้านการวางแผน และด้านการงบประมาณ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 แต่บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างระยะเวลากันมีความคิดเห็นมีความคิดเห็นด้านการรายงานไม่แตกต่างกัน

4. ผลการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้แก่ ควรวางแผนร่วมกันและเปิดเผยยึดถือปฏิบัติในทุกระดับ เปิดให้ตรวจสอบได้ ควรมีการรวมศูนย์ในบางส่วน ซึ่งทำทั้งหมดทุกอย่างไม่ได้ ควรพิจารณาให้ถี่ถ้วนและสอดคล้องเรื่องการเล่นพรรคเล่นพวกในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีเวลาในการบริหารและให้เวลาและความสำคัญกับการบริหารเมื่อรับหน้าที่บริหารแล้ว อยากให้ทุก ๆ หน่วยงานมีจิตบริการให้ความสำคัญกับทุก ๆ งาน จะแก้ปัญหานี้อย่างไร ดี ทันใจทุกฝ่ายทันใจผู้บริหาร คนนั่งติดกันไม่คุยกัน ต้องหาคนที่สามมาเป็นล่ามภาษาไทย เหมือนกันแต่พูดกันไม่รู้เรื่อง ควรมีการประสานงานกันทุกระดับและเป็นไปในระบบความเอื้อเฟื้อ เป็นไปตามความเป็นจริง เพราะทั้งสองหน่วยงานการศึกษา มีบรรยากาศและภาระหน้าที่ที่ต่างกันที่ผู้บริหารตั้งมีความเข้าใจให้ต้องแท้ มีความคิดเห็นว่าการประสานงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณค่อนข้างจะสับสนในบางเรื่อง การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่การเงินด้วยกันก็ไม่ดีเท่าที่ควร ทุกข้อที่กล่าวมาควรเป็นรูปธรรมมากกว่าที่เป็นอยู่ การบริหารจัดการองค์กรที่ดีต้องฟังมากกว่าพูด ปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้เป็นเรื่องธรรมดา ขออย่างเดียวว่าผู้บริหารจะต้องหนักแน่น ไม่ใช่กลายเป็นคนไปใส่ไข่ให้ปัญหาลุกลามไปอีก ถ้าคนเป็นผู้บริหารพูดน้อยลงหน่อยจะดีขึ้นเอง

5. ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรพบว่า ด้านการวางแผน คณะศิลปศาสตร์มีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบันและควรที่จะกำหนดแผนกลยุทธ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และมุ่งสู่ความเป็นสากลให้มากขึ้น ควรวิเคราะห์ภารกิจ และสภาพปัญหาขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยเฉพาะรูปแบบและความเชื่อมโยงกับภารกิจ และสภาพปัญหาขององค์กร ควรมีการทบทวนแผนงานระหว่างปีเป็นระยะ เพื่อรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานและแก้ไขปัญหาได้ และสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนงานในรอบปีโดยสะท้อนภารกิจทั้ง 4 หลักและมีลักษณะงานที่ทำหาย และควรวางแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ชัดเจน ควรให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการประจำคณะ สื่อสารทำความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบและเข้าใจแผนงานและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ด้านการจัดองค์กร คณะมีการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาลนโยบายผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำคณะ มีระบบและกลไกการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารระดับสูงในรูปแบบของคณะกรรมการ กำหนดสายบังคับบัญชาและสายงานที่ชัดเจน การบริหารจัดการมีความโปร่งใส ควรกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานอย่างเหมาะสม ควรแจ้งให้บุคลากรเข้ามาใหม่ในองค์กรได้รับทราบภาระงาน การกำหนดสายงานของแต่ละหน่วยงานภายในคณะ

และมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร และตำแหน่งของบุคลากร ด้านการจัดคนเข้าทำงาน คณะดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับลักษณะงาน ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กร ควรมีระบบการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน เช่นการเพิ่มคุณวุฒิ การศึกษาต่อของบุคลากรสายสนับสนุน ควรให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรทุกระดับซึ่งเป็นทรัพยากรที่คุณค่าขององค์กรและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง เช่น การจัดที่พักให้บุคลากรสายสนับสนุนที่งานที่ต้องปฏิบัตินอกเวลาราชการ ระบบการประเมินควรมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินควรเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินที่ตรงกันเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน การประเมินสายวิชาการในระดับภาควิชาควรมีระบบการวัดปริมาณงาน แต่การประเมินผลงานบุคลากรสายสนับสนุนยังมีระบบการวัดที่ไม่เหมาะสม ด้านการวินิจฉัยสั่งการ ผู้บังคับบัญชาควรวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงความสามารถใช้คนให้ตรงกับงานไม่ควรมอบหมายงานที่ยากเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ คำพูดของผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรแม่นยำในกฎระเบียบในการปฏิบัติชี้แจงระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจเพื่อจะได้ทำงานได้ถูกต้อง ควรมีวุฒิภาวะในการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียดถี่ถ้วนในการสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการประสานงาน คณะมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อช่วยสะท้อนความเป็นจริงและร่วมกันตัดสินใจ บุคลากรมีความทุ่มเทและตั้งใจในการทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร บุคลากรมีความประนีประนอม ประสานงานกันค่อนข้างดี ในบางสถานการณ์สภาพงานทำให้บุคลากรรู้สึกเครียด ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะช่วยสะท้อนสภาพการทำงาน ปัญหา และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การให้บริการติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานควรมีความคล่องตัวรวดเร็ว แต่บางครั้งเกิดความล่าช้าอาจเนื่องมาจากภาระงานมากหรืองานมีความซับซ้อน บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการติดต่อประสานงานกัน ด้านการรายงาน คณะมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน(KPIs) ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด แต่ก็จะมีบ้างที่การรายงานผลไม่ชัดเจนในขอบข่ายงาน มีการทบทวน ปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) อย่างเป็นระบบทุกปี โดยกรรมการของภาควิชามีส่วนร่วมในการพิจารณา ควรให้ทุกหน่วยงานย่อยให้ความสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานผลอย่างจริงจัง เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านการงบประมาณ คณะมีการวางระบบการติดตามและประเมินการใช้จ่ายสุจริตที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีการติดตามและประเมินการใช้จ่ายสุจริต การจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบ ทุกส่วนงานควรมีส่วนในการประเมิน รายงานค่าใช้จ่ายและการเสนอของบประมาณ ควรพิจารณาทบทวนการจัดสรรงบประมาณในบางโครงการหรือกิจกรรม เพื่อความเหมาะสมและ

มีประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณในการดำเนินการ เช่น ทนศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ค่าสอนเกิน ค่าจ้างอาจารย์ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่พัสดุได้เข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเงินและพัสดุ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเชิด ยอดมโนธรรม (2550) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราษฎร์บูรณะมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลการวิจัยแต่ละด้านพบว่า

1.1 ด้านการวางแผน โดยภาพรวมการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้านการวางแผนอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่า คณะศิลปศาสตร์มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน จัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสม โดยมีความสอดคล้องกันระหว่างแผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ และได้มีการจัดทำเป็นเอกสารไว้อย่างชัดเจนให้บุคลากรของหน่วยงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเชิด ยอดมโนธรรม (2550) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราษฎร์บูรณะมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรด้านการวางแผนอยู่ในระดับมาก มนทิรา อุดมานันท์ (2548) พบว่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหินเหิบ-ศิลาทิพย์มีการปฏิบัติด้านการวางแผนภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเอียงไปทางมาก และดุสิต จิตระรัตน์ (2548) ที่พบว่า พนักงานเห็นว่าองค์กรสหปีโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการบริหารงานด้านการวางแผนอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการจัดองค์กร โดยภาพรวมการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้านการจัดองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าการวางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในของคณะศิลปศาสตร์อาจมาจากทีมบริหารเพียงฝ่ายเดียว บุคลากรในหน่วยงานอาจไม่มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น การกระจายอำนาจการบริหารในทุกสายงานยังทำได้ในระดับหนึ่ง มีความชัดเจนของสายบังคับบัญชาและสายงาน มีการ

กำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน แต่อาจขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผลงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเชิด ยอดมโนธรรม (2550) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราชบุรีบูรณะมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์การด้านการจัดองค์กรอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของมนทิตรา อุดมานันท์ (2548) ที่พบว่ากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหินเหิบ-ศิลาทิพย์มีการปฏิบัติด้านการจัดองค์การภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเอียงไปทางมาก ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของดุสิต จิตตะรัตน์ (2548) ที่พบว่า พนักงาน เห็นว่าองค์กรสหปิโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการบริหารงานด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับมาก

1.3 การบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้านการจัดองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานมีการดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่หน่วยงานต้องการ บุคลากรได้รับการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อาจต้องการให้ดูแลในด้านสวัสดิภาพและสวัสดิการในด้านต่างๆเพิ่มขึ้นจากที่เป็นอยู่ แต่อาจต้องการให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ต้องการให้หน่วยงานให้ความสำคัญ และดูแลต่อบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของดุสิต จิตตะรัตน์(2548)ที่พบว่า พนักงานองค์กรสหปิโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือเห็นว่าการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเชิด ยอดมโนธรรม (2550) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราชบุรีบูรณะมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์การด้านการบริหารบุคคลอยู่ในระดับมาก

1.4 การอำนวยการ โดยภาพรวมการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้านการอำนวยการอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยสั่งการ โดยไม่ได้คำนึงถึงหลักความสามารถของบุคลากร หรือขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างแท้จริง การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอาจไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคับข้องใจ ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีวุฒิภาวะที่แตกต่างกัน ทำให้การควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการวินิจฉัยงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดุสิต จิตตะรัตน์ (2548) ที่พบว่าพนักงานองค์กรสหปิโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เห็นว่าองค์กรสหปิโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการบริหารงานด้านการอำนวยการสั่งการ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเชิด ยอดมโนธรรม (2550) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราชบุรีบูรณะมี

ความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรด้านการอำนวยความสะดวก อยู่ในระดับมาก และไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของมนทรา อุตมานันท์ (2548) ที่พบว่า การบริหารองค์กรชาวบ้าน : กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหินเหิบ – ศิลาทิพย์ อำเภอพระยืน จังหวัดขอนแก่นด้านภาวะผู้นำมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง

1.5 การประสานงาน โดยภาพรวมการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้านการอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเชิด ยอดมโนธรรม (2550) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราชบุรีบูรณะมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก และผลงานวิจัยของมนทรา อุตมานันท์ (2548) ที่พบว่าการบริหารองค์กรชาวบ้าน : กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหินเหิบ – ศิลาทิพย์ อำเภอพระยืน จังหวัดขอนแก่น ด้านการประสานงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานภายในของคณะศิลปศาสตร์ มีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงข้อมูล และเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กรมีความก้าวหน้าเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของดุสิต จิตตะรัตน์ (2548) ที่พบว่าพนักงานขององค์กรสหปิโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เห็นว่าองค์กรสหปิโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการบริหารงานด้านการประสานงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.6 การรายงาน โดยภาพรวมการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้านการรายงานอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะคณะศิลปศาสตร์ มีการจัดดัชนีชี้วัด (KPIs) และรายงานดัชนีชี้วัดที่ชัดเจนและดำเนินการอย่างถูกต้องและเหมาะสม มีการควบคุมและติดตามผลการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายในตามแผนงานที่กำหนด มีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ คณะฯมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม ในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา(SAR) ประจำปีเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเชิด ยอดมโนธรรม (2550) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราชบุรีบูรณะมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรด้านการรายงาน อยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของดุสิต จิตตะรัตน์ (2548) ที่พบว่าพนักงานสหปิโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เห็นว่าองค์กรสหปิโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการบริหารงานองค์กรด้านการรายงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.7 การงบประมาณ โดยภาพรวมการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้านการงบประมาณอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าคณะศิลปศาสตร์มีการจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับการดำเนินการซึ่งเป็นเป้าหมายของคณะฯ มหาวิทยาลัยมีการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์เพื่อให้สามารถใช้งานได้เต็มที่ ประสิทธิภาพ บุคลากรเห็นว่าการบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างของคณะฯเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับระเบียบของมหาวิทยาลัย การจัดทำงบประมาณของคณะมีความคล่องตัว และโปร่งใส แต่งบประมาณที่จัดสรรให้กับหน่วยงานอาจจะไม่เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเจ็ด ยอดมโนธรรม (2550) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายโยธา ในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราษฎร์บูรณะมีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์การด้านการงบประมาณอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของคูสิต จิตตะรัตน์ (2548) ที่พบว่า พนักงานของสหปีโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือเห็นว่าองค์การสหปีโตรเลียมภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการบริหารงานด้านการงบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง

2. จากผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามปัจจัยส่วนบุคคล เกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานที่ปฏิบัติ หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีประเด็นน่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 เพศ บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยอาจเป็นเพราะคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนทั้งเพศชายและเพศหญิงอย่างเท่าเทียมกันทุกด้าน เช่น โอกาสในการคิดวิเคราะห์งาน การตัดสินใจ การกำหนดแผนงาน การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ หรือสวัสดิการต่างๆ ที่คณะศิลปศาสตร์จัดให้กับบุคลากรได้รับอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุรภัย สุขเกษม (2555) ที่พบว่า บุคลากรกรมยุทธการทหารอากาศ กองทัพอากาศที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์การแตกต่างกัน

2.2 อายุ บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะคณะศิลปศาสตร์ มีการบรรจุบุคลากรเข้ามาใหม่จำนวนมาก ทำให้บุคลากรในคณะฯ มีหลากหลายกลุ่มอายุ ทำให้บุคลากรบางกลุ่มคิดว่าการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ยังไม่เหมาะสม ควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานของคณะฯให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ เพื่อจะ

ทำให้คณะศิลปศาสตร์สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุรัักษ์ สุขเกษม (2555) ที่พบว่าบุคลากรกรมยุทธการทหารอากาศ กองทัพอากาศที่มีต่อการบริหารองค์กรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรแตกต่างกัน

2.3 ระดับการศึกษา บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรของคณะศิลปศาสตร์มีหลากหลายกลุ่ม หลายระดับ แต่บุคลากรคิดเห็นว่าหน่วยงานได้มอบหมายงานให้ตามคุณวุฒิ ตามความสามารถ มีการแบ่งงานที่ชัดเจน ทำให้รู้สึกว่าการบริหารองค์กรได้เหมาะสมระดับหนึ่ง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุรัักษ์ สุขเกษม (2555) ที่พบว่าบุคลากรกรมยุทธการทหารอากาศ กองทัพอากาศที่มีต่อการบริหารองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรแตกต่างกันทุกด้าน

2.4 สายงานที่ปฏิบัติ บุคลากรที่มีสายงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรว่าคณะศิลปศาสตร์มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนให้กับบุคลากรในแต่ละสายงานที่ปฏิบัติ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าตำแหน่งตามสายงานที่ชัดเจน และบุคลากรทุกคนได้รับทราบและมีความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุรัักษ์ สุขเกษม (2555) ที่พบว่าบุคลากรกรมยุทธการทหารอากาศ กองทัพอากาศที่มีระดับชั้นยศ แตกต่างกันมีการบริหารองค์กรที่แตกต่างกัน

2.5 หน่วยงานที่สังกัด บุคลากรที่มีหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานต่างกันจะรู้สึกว่าการกำหนดสายงาน หรือการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ควรมีการปรับเปลี่ยนให้ทุกหน่วยงานภายในศิลปศาสตร์มีโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่ควรแตกต่างกัน

2.6 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะคณะศิลปศาสตร์มีการบรรจุบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานมากขึ้นทำให้ ทำให้มีบุคลากรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีการความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการคณะฯที่แตกต่างกัน โดยเห็นว่าการบริหารงาน

ด้านการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกยังไม่เหมาะสม คณะฯควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารจัดการที่ดีของ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดังนี้

1.1 ด้านการวางแผน ข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

1.1.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามหน่วยงานควรที่จะให้ความสำคัญกับแผนงาน และดำเนินงานตามภารกิจให้แล้วเสร็จเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดด้วย

1.1.2 ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตามแผนงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและแสดงความคิดเห็นต่อแผนงานที่กำหนด จะทำให้ลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามแผนงาน

1.1.3 ควรประชาสัมพันธ์แผนการดำเนินงานให้กับทุกฝ่ายได้รับทราบ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจทำให้การปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนหรือระยะเวลาที่กำหนด

1.2 การจัดองค์การ ข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

1.2.1 การกระจายอำนาจควรมีความเหมาะสม ให้บุคลากรแต่ละกลุ่มในแต่ละหน่วยงานภายในได้มีโอกาสในการบริหารจัดการองค์กร

1.2.2 ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานภายในคณะฯให้เหมาะสมกับภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ

1.3 การบริหารงานบุคคล ข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

1.3.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน เพราะบุคลากรทุกคนมีส่วนช่วยผลักดันให้การบริหารงานของคณะฯ ดำเนินไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้

1.3.2 คณะฯควรกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกกลุ่มได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน เพื่อการเลื่อนเงินเดือนและการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับบุคลากร

1.3.3 ควรสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ที่ต้องการได้รับจากคณะฯ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1.3.4 ควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลไม่ควรเล่นพรรคเล่นพวก ทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

1.4 การอำนวยการ ข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

1.4.1 ผู้บังคับบัญชาควรมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและนับถือ

1.4.2 ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้เกี่ยวกับภาระงานในหน้าที่เป็นอย่างดี และให้คำแนะนำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.3 ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตาม ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือคณะฯ กำหนด เพื่อป้องกันการเกิดความคับข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4.4 ผู้บังคับบัญชาควรให้ข้อมูล และทำความเข้าใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ไม่ควรใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4.5 ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบข่ายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน

1.5 การประสานงาน ข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

1.5.1 ควรกำหนดขั้นตอน การดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน

1.5.2 ควรส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน รักและสามัคคี ก็จะทำการติดต่อประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.3 ควรเสริมสร้างและให้บุคลากรให้ความสำคัญในการมีจิตสำนึกในการให้บริการ และให้ความสำคัญกับทุกคนที่อยู่ร่วมกัน และผู้มารับบริการ

1.6. การรายงาน ข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

1.6.1 การดำเนินงานใด ๆ ควรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงานในครั้งต่อไป

1.6.2 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ควรแจ้งข้อมูลให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้

1.6.3 ควรนำข้อมูลที่ได้รับจากการทำรายงานสรุปมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.7. การงบประมาณ ข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

1.7.1 ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดสรรงบประมาณควรจะศึกษาหาข้อมูลประกอบการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้หน่วยงานได้รับงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.2 หน่วยงานควรมีการกำกับ ควบคุม และติดตามการใช้งบประมาณ เพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในการปฏิบัติงาน

1.7.3 ทุกฝ่ายและทุกหน่วยงานที่ใช้งบประมาณควรคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยยึดหลักความคุ้มค่าเป็นสำคัญ

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลทำให้การบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ควรศึกษาธรรมาภิบาลในการบริหารงานของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## บรรณานุกรม

- กมล สุทธาวาส. 2546. รูปแบบการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดน่าน. ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2546. แผนแม่บทพัฒนาวิทยาเขตภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และตรัง. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- , 2547. มาตรการปรับโครงสร้างกำลังคนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550. ที่ มอ 032/ว 161 วันที่ 8 ตุลาคม 2547.
- กัมพล โยภาศ. 2546. การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารรูปแบบโรงเรียนแบบรวมศูนย์ของโรงเรียนบ้านกาดเขมวังส์ราษฎร์รังสฤษดิ์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- กัญญารัตน์ บัวเงิน. 2548. การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน สถานชนานูบาล กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ไขแสง โปธิโกสุม. 2542. การพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าหอ. สงขลา : คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- คณัฐนันท์ อนันต์สินชัย. 2547. ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารจัดการ ขององค์การบริหารส่วนตำบลลาดแจ้ง อำเภอบ้านเขว้า จังหวัดชัยภูมิ วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2548. รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ ประจำปีการศึกษา 2547/ปีงบประมาณ 2548. สงขลา: คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศรีนิจ กาญจนบุษย์. 2536. การศึกษากระบวนการบริหารของศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษภาคใต้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เชิด ยอดมโนธรรม. 2550. ความคิดเห็นองเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารองค์กร : กรณีศึกษาฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราษฎร์บูรณะ (พื้นที่ กท.6 กลุ่มตาดกลิน). วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ฐิติกาญจน์ คำนึ่งคุณากร. 2545. ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านหาดใหญ่) จังหวัดสงขลา สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. **องค์การและการบริหารองค์การ (Organization and Management)**. ฉบับปรับปรุงแก้ไข. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นงลักษณ์ ชูพล. 2547. ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อคุณภาพของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.
- นิตยา ปริญญุโรจน์. 2545. ความคิดเห็นของครู-อาจารย์ที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.
- บุญรัตน์ บุญช่วย. 2545. ความคิดเห็นของผู้บริหารในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเกี่ยวกับโครงการปฏิรูปการศึกษาเกษตรเพื่อชีวิต วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาการเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ประสิทธิ์ ชูประสูติ. 2533. กระบวนการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษาในจังหวัดตรัง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปรัชญนนท์ จิตรานนท์. 2546. ความคิดเห็นของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.
- พจนา วานิช. 2542. การบริหารงานธุรการของภาควิชาศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภาคย์ ขวัญทองเย็น. 2548. ปัญหาในการบริหารงานสำนักงานภาควิชาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.
- มนทิรา อุดมานันท์. 2548. การบริหารองค์กรชาวบ้าน : กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรหินเหิบ – ศิลาทิพย์ อำเภอพระยืน จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- วินัย นุชพิทักษ์. 2545. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานกิจการนักศึกษาของบุคลากรในสถาบันราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการไทย : ปัญหา แนวทางแก้ไข และ แนวโน้มของกฎหมายในอนาคต.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2547.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมเกียรติ แจ่มฟ้า. 2544. ความคิดเห็นของนักศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อการบริหารจัดการ. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมยศ นาวิการ. 2523. **การบริหารตามสถานการณ์.** กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- , 2539. **ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory).** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- อนุศักดิ์ เกตุสิริ. 2540. ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อนโยบายและมาตรการการดำเนินการภารกิจของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2540. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- อุมพวรรณ วัฒนรัตน์. 2545. การบริหารงานธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดน่าน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

ภาคผนวก ก

ข้อมูลทั่วไปของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## ข้อมูลทั่วไปของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

แนวคิดในการขอจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ได้เริ่มมาตั้งแต่แผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 5 และดำเนินการเรื่อยมาจนกระทั่งถึงแผนฯ ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2536-2539) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้เสนอทบวงมหาวิทยาลัยขอจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ เพื่อรองรับและดำเนินการจัดการเรียนการสอนทางด้านวิชาศึกษาทั่วไป และสนองต่อการผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยองค์กรที่จัดตั้งขึ้นนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาวิชาการในระดับบัณฑิตศึกษา พัฒนาการวิจัยรวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่น

ในปี พ.ศ. 2538 คณะกรรมการดำเนินการจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์เสนอร่างโครงการจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ให้มหาวิทยาลัยพิจารณาตามขั้นตอน และสภามหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบโครงการจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2538 จากนั้นดำเนินการเสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย คณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบการจัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ. 2540

วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2540 รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยได้ลงนามอนุมัติให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ และมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2540 (จัดตั้งคณะศิลปศาสตร์) โดยได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกาเล่ม 114 ตอนที่ 47 ก วันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2540 ซึ่งมีผลบังคับใช้ในวันถัดมา และได้กำหนดปริญญาสาขาศิลปศาสตร์ กำหนดสี่ประจำสาขาในคณะศิลปศาสตร์ เป็นสี่แดงส้ม โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกาเล่ม 116 ตอนที่ 53 ก วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2542

คณะศิลปศาสตร์ดำเนินการจัดการเรียนการสอนวิชาศึกษาทั่วไปและหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาศาสตร์ประยุกต์มาตั้งแต่เริ่มจัดตั้ง จนกระทั่งวันที่ 3 เมษายน 2547 สภามหาวิทยาลัยฯ ให้ความเห็นชอบการเปิดหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาเพื่อการพัฒนา สามารถเปิดรับนักศึกษาได้ในปีการศึกษา 2547 และในปีการศึกษา 2548 ได้เปิดหลักสูตรเพิ่มอีก 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร และหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม (ภาคปกติและภาคพิเศษ) ในปีการศึกษา 2550 ได้เปิดหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาชุมชนศึกษา ในปีการศึกษา 2551 ได้เปิดสอนหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษานานาชาติ (ภาคปกติและภาคพิเศษ) สำหรับหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาศาสตร์ประยุกต์ สภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เห็นชอบการปิดหลักสูตรในคราวประชุมครั้งที่ 111 (1/2553) เมื่อ

วันที่ 8 มกราคม 2553 และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อนุมัติเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2553 และในปีการศึกษา 2553 ได้เปิดสอนหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาภาษาจีน (หลักสูตรนานาชาติ)

คณะศิลปศาสตร์แบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 ภาควิชา คือ ภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์และภาควิชาสารัตถศึกษา โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 116 ตอนที่ 76 ง หน้า 35 ข้อ 14 วันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2542 และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้มีคำสั่งที่ 1543/2542 ตัดโอนตำแหน่งและเงินเดือนอาจารย์และข้าราชการจากภาควิชาภาษาต่างประเทศ คณะวิทยาศาสตร์และภาควิชาสารัตถศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มาสังกัดคณะศิลปศาสตร์ตั้งแต่วันที่ 17 พฤศจิกายน 2542 เป็นต้นมา วันที่ 30 มกราคม 2545 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ประกาศแบ่งส่วนราชการภายในของคณะศิลปศาสตร์เพิ่มเติมอีก 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหารทั่วไปและฝ่ายสนับสนุนวิชาการ

ในช่วงปีงบประมาณ 2547 คณะศิลปศาสตร์ยังดำเนินการโดยแยกกันอยู่เป็น 4 ส่วนคือ สำนักงานคณะฯ อยู่ที่อาคารคณะกรรมการสิ่งแวดล้อม ชั้น 8 มีห้องเรียนจำนวน 2 ห้อง และศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาอยู่ที่ชั้น 7 ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองและห้องปฏิบัติการสื่อประสมอยู่ที่ชั้น 2 ของอาคารเดียวกัน ภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์อยู่ที่ทำการเดิมครั้งสังกัดคณะวิทยาศาสตร์ ภาควิชาสารัตถศึกษาอยู่ที่ทำการเดิมครั้งสังกัดคณะวิทยาการจัดการ และสาขาวิชาพลศึกษาอยู่ที่โรงยิมเนเซียมของมหาวิทยาลัย หลังจากการก่อสร้างอาคารคณะศิลปศาสตร์แล้วเสร็จจึงได้ย้ายเข้าสู่อาคารของคณะศิลปศาสตร์ในวันที่ 15 ตุลาคม 2547 ยกเว้นห้องปฏิบัติการสื่อประสมและห้องเรียนซึ่งยังอยู่ที่อาคาร คณะกรรมการสิ่งแวดล้อม

กล่าวได้ว่าในปีงบประมาณ 2548 คณะศิลปศาสตร์เริ่มดำเนินงานโดยมีอาคารที่ทำการและอาคารเรียนเป็นของตนเอง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการก่อสร้างอาคารของคณะศิลปศาสตร์เกิดขึ้นในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลให้ถูกปรับลดงบประมาณจำนวนเงินจากเดิม 110,400,000 บาท เป็นเงิน 99,800,000 บาท และไม่สามารถสร้างได้เต็มรูปแบบ มีเพียงอาคารบริหารและอาคารเรียน ซึ่งยังไม่สามารถใช้งานได้เต็มที่ เนื่องจากต้องกั้นห้องและปรับปรุงห้องเรียนเพิ่มเติม ในการนี้ คณะฯได้ใช้เงินรายได้สะสมของคณะเองเพื่อปรับปรุงห้องและจัดหาครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน การดำเนินการในส่วนนี้ ทำต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 จนถึงปัจจุบัน ในระหว่างการดำเนินการสามารถใช้พื้นที่บางส่วนจัดการเรียนการสอนได้ แต่ยังใช้ห้องเรียนอีกบางส่วนของคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมและคณะพยาบาลศาสตร์ จนกระทั่งภาคการศึกษาที่ 2/2548 จึงสามารถจัดการเรียนการสอนในอาคารเรียนของคณะได้ประมาณ 80% และได้ย้ายห้องปฏิบัติการสื่อประสมมาจากคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมเมื่อเดือนตุลาคม 2548 พร้อมทั้งกั้นห้องเรียนที่ชั้น 7 ให้กับคณะกรรมการสิ่งแวดล้อม

ตั้งแต่ปีการศึกษา 2551 เป็นต้นมา คณะศิลปศาสตร์สามารถจัดการเรียนการสอนในอาคารของคณะศิลปศาสตร์เองได้เกือบ 100 % ส่วนการสอบวิชาภาษาอังกฤษพื้นฐานยังต้องขอใช้อาคารและเครื่องเสียงของคณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิศวกรรมศาสตร์และอาคารเรียนรวมอยู่บ้าง

ในด้านการบริหารและการแบ่งส่วนราชการภายในของคณะศิลปศาสตร์ซึ่งมีศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาวิจัยรับผิดชอบงานด้านบริการที่เกี่ยวกับงานวิจัยมาตั้งแต่เดิมนั้น ต่อมามีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารภายในคณะ จึงได้ยุบศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาที่เป็นการจัดตั้งภายในลงเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2551 โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการประจำคณะ

สำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ คณะศิลปศาสตร์ได้มีการประเมิน วิเคราะห์ และปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาการของคณะศิลปศาสตร์ คณะได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการประจำคณะเป็น “คณะศิลปศาสตร์ เป็นคณะชั้นนำทางวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในระดับชาติและนานาชาติ” เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2554

## ปรัชญา ปณิธาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์

### ปรัชญา/ปณิธาน

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ยึดถือพระราโชวาทของเจ้าฟ้ามหิตลตลอดยศ กรมหลวงสงขลานครินทร์ เป็นปณิธานในการดำเนินงาน คือ

ขอให้ถือผลประโยชน์ส่วนตัว	เป็นที่สอง
ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์	เป็นที่หนึ่ง
ลาภ ทรัพย์ และเกียรติยศ	จะตกมาแก่ท่านเอง
ถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพ	ไว้ให้บริสุทธิ์

### วิสัยทัศน์ (VISION)

คณะศิลปศาสตร์ เป็นคณะชั้นนำทางวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในระดับชาติและนานาชาติ

### พันธกิจ (MISSION)

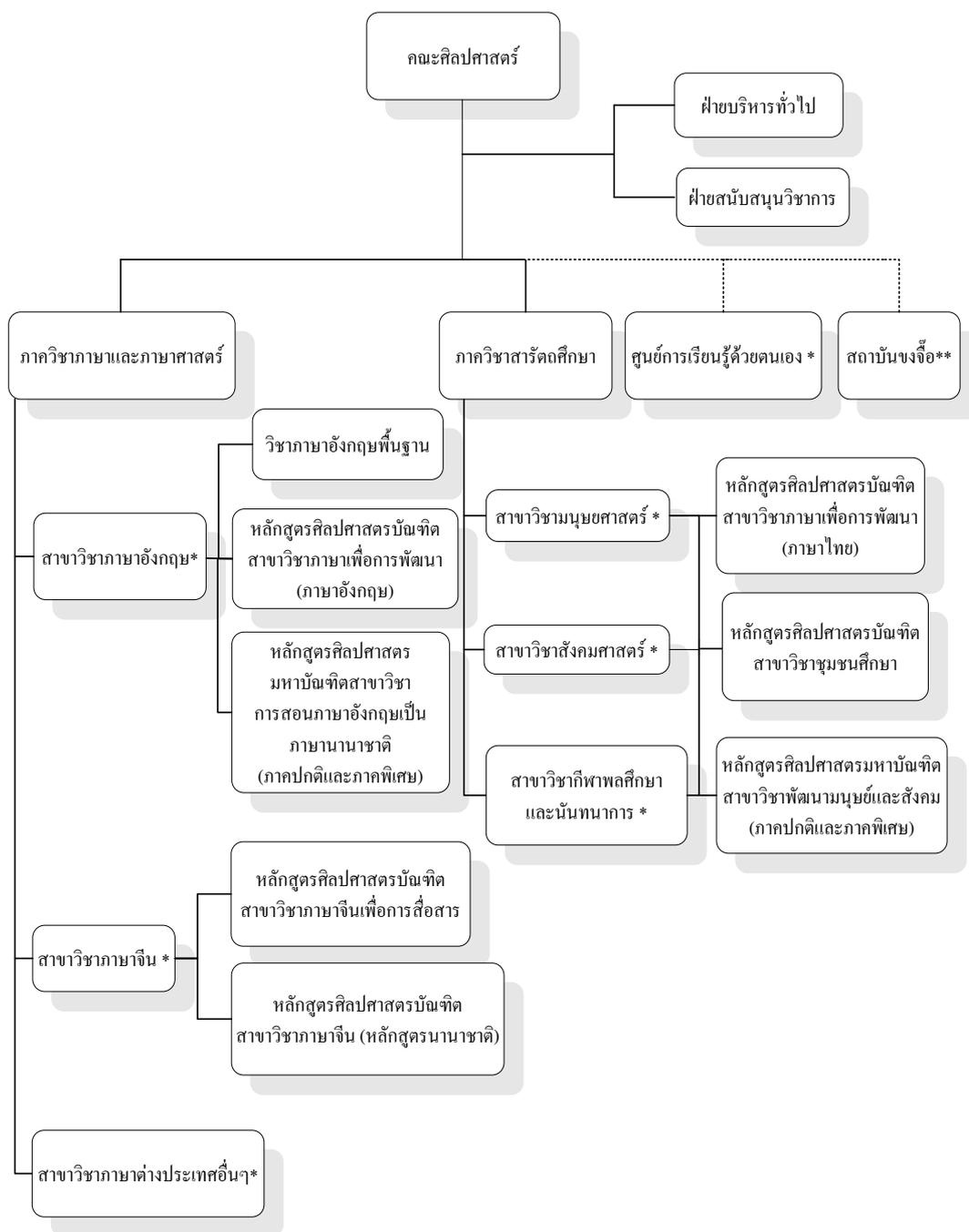
1. จัดการศึกษาด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. สร้างองค์ความรู้ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
3. บริการวิชาการเพื่อพัฒนาและตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคม
4. ทำนุบำรุง ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม เพื่อธำรงความเป็นไทยและสร้างเสริมความเข้าใจ ระหว่างวัฒนธรรม

### เป้าประสงค์

1. ผลิตบัณฑิตด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะสากลและ คุณธรรมบนพื้นฐานความเป็นไทย มีทักษะชีวิต จิตสาธารณะและสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม
2. จัดการเรียนการสอนวิชาการศึกษาทั่วไปเพื่อเสริมสร้างบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. ผลิตงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอน พหุวัฒนธรรม และชุมชนภาคใต้
4. บริการวิชาการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพชุมชนและสังคม
5. ทำนุบำรุง ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ เพื่อให้เกิดความรัก ความหวงแหนและ ตระหนักในคุณค่า รวมทั้งเรียนรู้และเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่หลากหลาย
6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะที่ตอบสนองพันธกิจ

## โครงสร้างองค์กร และโครงสร้างการบริหาร

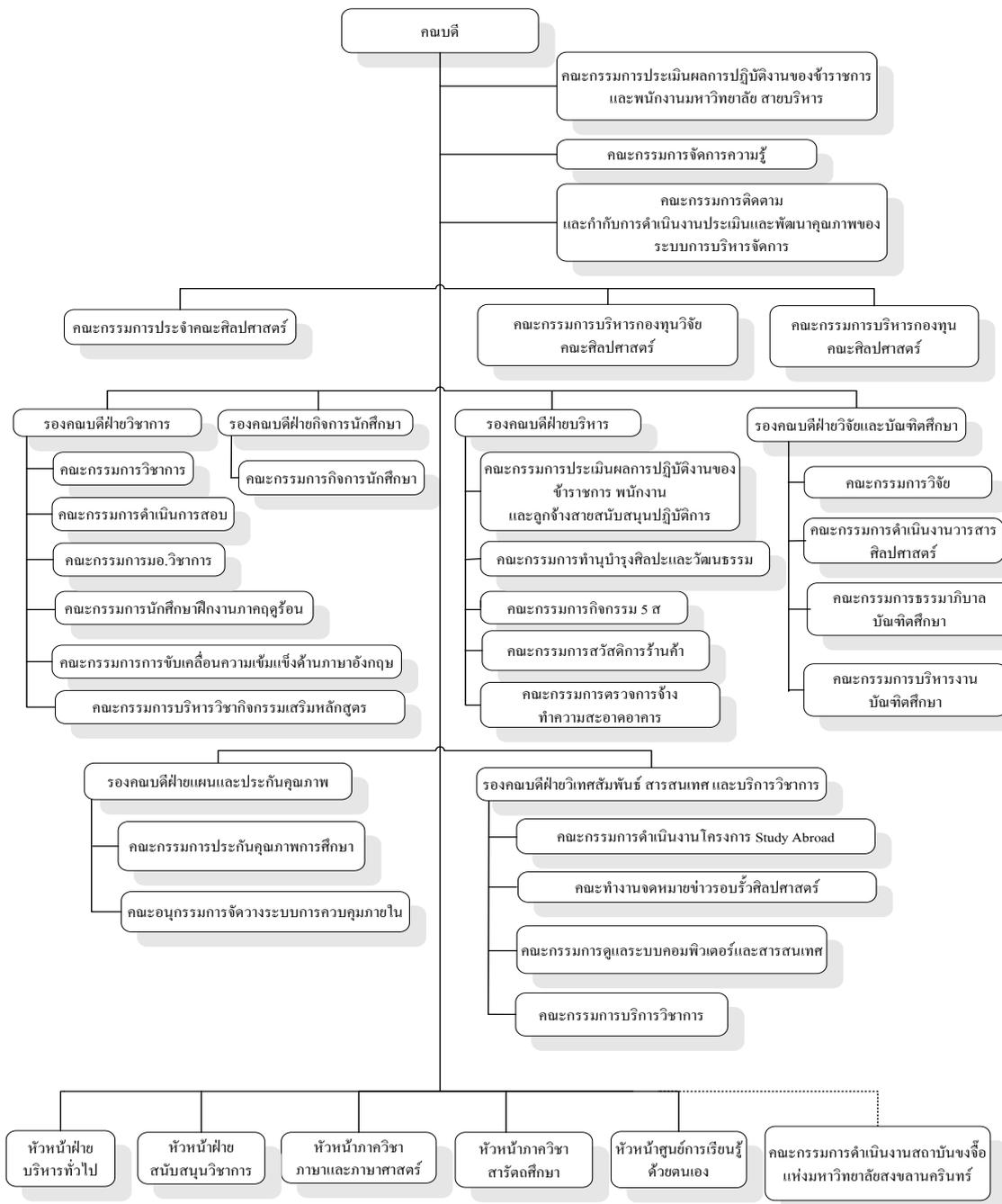
### โครงสร้างองค์กร



หมายเหตุ \* เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งเป็นการภายใน

\*\* มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ฝ่ายการบริหารไว้ที่คณะศิลปศาสตร์

## โครงสร้างการบริหารคณะศิลปศาสตร์



หมายเหตุ: คณบดีเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเรื่องงบประมาณ

รายชื่อผู้บริหาร กรรมการบริหาร กรรมการสภา

รายชื่อผู้บริหารชุดปัจจุบัน

ผู้บริหารคณะ (วาระการดำรงตำแหน่ง 1 กันยายน 2551-31 สิงหาคม 2555)

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. อติศา แซ่เตียว | คณบดี  |
| 2. รองศาสตราจารย์มนตรี มีเนียม       | รองคณบดีฝ่ายบริหาร                                     |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.รัชฎา ชีระมณี   | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ                                    |
| 4. อาจารย์ดารณี กาญจนสุวรรณ          | รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา                             |
| 5. รองศาสตราจารย์จรัสรัตน์ บัวแก้ว   | รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา                        |
| 6. ดร.อุษา อินทร์รักษา               | รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพ                         |
| 7. อาจารย์ชุดิมา สว่างวาริ           | รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สารสนเทศ<br>และบริการวิชาการ |

หัวหน้าภาควิชา

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิราพร จันจุฬา<br>(1 สิงหาคม 2553-ปัจจุบัน) | หัวหน้าภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์ |
| 2. ดร. กานดา จันทร์แย้ม<br>(1 ตุลาคม 2554-ปัจจุบัน)              | หัวหน้าภาควิชาสัตวศาสตร์        |

คณะกรรมการประจำคณะศิลปศาสตร์ชุดปัจจุบัน

กรรมการ

- |                                    |                  |
|------------------------------------|------------------|
| 1. คณบดีคณะศิลปศาสตร์              | ประธาน           |
| 2. รองคณบดีฝ่ายบริหาร              | กรรมการ          |
| 3. รองคณบดีฝ่ายวิชาการ             | กรรมการ          |
| 4. รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา      | กรรมการ          |
| 5. หัวหน้าภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์ | กรรมการ          |
| 6. หัวหน้าภาควิชาสัตวศาสตร์        | กรรมการ          |
| 7. ตัวแทนคณาจารย์คณะศิลปศาสตร์     | กรรมการ          |
| 8. นางอัญญรัตน์ ตุ่นไพโรจน์        | เลขานุการ        |
| 9. นางพิมพ์ภัส จันท์เจริญ          | ผู้ช่วยเลขานุการ |

### ผู้เข้าร่วมประชุม

1. รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา
2. รองคณบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพ
3. รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ สารสนเทศ และบริการวิชาการ
4. ตัวแทนคณาจารย์คณะศิลปศาสตร์

### ทำเนียบคณบดีคณะศิลปศาสตร์

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร. รพีพรรณ สุวรรณัญญ์โชติ | รักษาการในตำแหน่งคณบดีคณะศิลปศาสตร์<br>(13 กันยายน 2540-31 สิงหาคม 2543) |
| 2. รศ.ดร. รพีพรรณ สุวรรณัญญ์โชติ | ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศิลปศาสตร์<br>(1 กันยายน 2543-31 สิงหาคม 2547)        |
| 3. รศ.ดร. สุจิตรา จรจิตร         | ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศิลปศาสตร์<br>(1 กันยายน 2547-31 สิงหาคม 2551)        |
| 4. รศ.ดร. อติศา แซ่เตียว         | ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศิลปศาสตร์<br>(1 กันยายน 2551-ปัจจุบัน)               |

### หลักสูตรและสาขาวิชาที่เปิดสอน

#### จำนวนหลักสูตร

นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนในหมวดวิชาศึกษาทั่วไปให้นักศึกษาทุกคนในวิทยาเขตหาดใหญ่ ในปีการศึกษา 2554 คณะศิลปศาสตร์ เปิดสอนหลักสูตรต่างๆ ดังนี้

**ระดับปริญญาตรี** หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต จำนวน 4 สาขาวิชา ดังนี้

- สาขาวิชาภาษาเพื่อการพัฒนา (วิชาเอกภาษาไทยและวิชาเอกภาษาอังกฤษ)
- สาขาวิชาภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร
- สาขาวิชาชุมชนศึกษา
- สาขาวิชาภาษาจีน (หลักสูตรนานาชาติ)

**ระดับบัณฑิตศึกษา** หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต จำนวน 2 สาขาวิชา ดังนี้

- สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม (ภาคปกติและภาคพิเศษ)
- สาขาวิชาการสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษานานาชาติ (ภาคปกติและภาคพิเศษ)

### จำนวนนักศึกษาและจำนวนบัณฑิต

#### จำนวนนักศึกษา

ในปีการศึกษา 2554 คณะศิลปศาสตร์ มีนักศึกษาจำนวนทั้งหมด 1,528 คน จำแนกเป็น นักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1,226 คน ระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 302 คน

#### จำนวนบัณฑิตและมหาบัณฑิต

ในปีการศึกษา 2554 คณะศิลปศาสตร์ ผลิตบัณฑิตจำนวนทั้งหมด 418 คน จำแนกเป็น บัณฑิต จำนวน 312 คน และมหาบัณฑิตจำนวน 106 คน

#### จำนวนอาจารย์และบุคลากร

ในปีการศึกษา 2554 คณะศิลปศาสตร์มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 131.5 คน เป็นข้าราชการ สายวิชาการ 41 คน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 34 คน ข้าราชการสายสนับสนุน 14 คน พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน 8 คน ลูกจ้างประจำ 4 คน และพนักงานเงินรายได้สายสนับสนุน 30.5 คน

สัดส่วนบุคลากรสายวิชาการ : สายสนับสนุน = 75: 56.5 หรือคิดเป็นร้อยละ 57.03: 42.97

สัดส่วนคุณวุฒิอาจารย์ ระดับปริญญาเอก: โท: ตรี = 26: 42: 7 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 34.67: 56.00: 9.33

สัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการ รองศาสตราจารย์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์: อาจารย์ = 9: 23: 43 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 12: 30.67: 57.33

สัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์: รองศาสตราจารย์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ = 0: 9: 23 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 0: 28.13: 71.88

จำนวนบุคลากรคณะศิลปศาสตร์ประจำปีการศึกษา 2554 (จำแนกตามตำแหน่งและคุณวุฒิการศึกษา)

บุคลากร/ตำแหน่ง	คุณวุฒิ				
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
<b>บุคลากรสายวิชาการ</b>					
<u>ข้าราชการ</u>					
ศาสตราจารย์	-	-	-	-	-
รองศาสตราจารย์	-	-	4	5	9
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	-	1	14	7	22
อาจารย์	-	-	5	5	10
<u>พนักงานมหาวิทยาลัย</u>					
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	-	-	-	1	1
อาจารย์	-	6	19	8	33
<b>รวม</b>	-	7	42	26	<b>75</b>
<b>บุคลากรสายสนับสนุน</b>					
<u>ข้าราชการ</u>	4	8	2	-	<b>14</b>
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ	-	4	1	-	5
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ	-	-	1	-	1
ช่างอิเล็กทรอนิกส์ชำนาญงาน	1	-	-	-	1
นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ	-	1	-	-	1
นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ	-	1	-	-	1
นักวิชาการศึกษาชำนาญการ	-	1	-	-	1
ผู้ปฏิบัติงานบริหารชำนาญงาน	2	1	-	-	3
ผู้ปฏิบัติงานบริหารปฏิบัติงาน	-	-	-	-	1

## จำนวนบุคลากรคณะศิลปศาสตร์ประจำปีการศึกษา 2554 (ต่อ)

บุคลากร/ตำแหน่ง	คุณวุฒิ				
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
พนักงานมหาวิทยาลัย	-	8	-	-	8
นักวิชาการอุดมศึกษา	-	7	-	-	7
นักวิทยาศาสตร์	-	1	-	-	1
ลูกจ้างประจำ	3	1	-	-	4
พนักงานเก็บเอกสาร	1	-	-	-	1
พนักงานบริการเอกสารทั่วไป	1	-	-	-	1
พนักงานธุรการ	1	1	-	-	2
พนักงานเงินรายได้	7	22.5	1	-	30.5
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	-	3	-	-	3
ช่างเทคนิค	-	1	-	-	1
ช่างอิเล็กทรอนิกส์	-	1	-	-	1
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	-	2	-	-	2
นักวิชาการศึกษา	-	1	-	-	1
นักวิชาการอุดมศึกษา	-	10.5	1	-	11.5
ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	3	3	-	-	6
พนักงานขับรถยนต์	1	-	-	-	1
พนักงานบริการ	1	-	-	-	1
พนักงานบริการเอกสารทั่วไป	1	-	-	-	1
พนักงานรักษาความปลอดภัย	1	-	-	-	1
วิศวกรไฟฟ้า	-	1	-	-	1
<b>รวม</b>	<b>14</b>	<b>39.5</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>56.5</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>14</b>	<b>45.5</b>	<b>46</b>	<b>26</b>	<b>131.5</b>

จำนวนบุคลากรคณะศิลปศาสตร์ประจำปีการศึกษา 2554 (จำแนกตามงานที่ปฏิบัติและหน่วยงาน)

งานที่ปฏิบัติ/หน่วยงาน	ฝ่าย		ภาควิชา		รวม
	บริหาร ทั่วไป	สนับสนุน วิชาการ	ภาษาและ ภาษาศาสตร์	สารัตถศึกษา	
<b>สายวิชาการ</b>					
ข้าราชการ	-	-	20	21	41
พนักงานมหาวิทยาลัย	-	-	26	8	34
<b>สายสนับสนุน</b>					
ข้าราชการ	9	3	1	1	14
พนักงานมหาวิทยาลัย	-	5	2	1	8
ลูกจ้างประจำ	2	2	-	-	4
พนักงานเงินรายได้	12	14.5	2	2	30.5
<b>รวม</b>	<b>23</b>	<b>24.5</b>	<b>51</b>	<b>33</b>	<b>131.5</b>

ที่มา : คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2555.

**หมายเหตุ** การนับจำนวนบุคลากร ตามคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา  
ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 นับจำนวนตามระยะเวลาการทำงานดังนี้  
9-12 เดือน คิดเป็น 1 คน  
6 เดือนขึ้นไปแต่ไม่ถึง 9 เดือน คิดเป็น 0.5 คน  
น้อยกว่า 6 เดือน ไม่สามารถนำมานับได้

**ภาคผนวก ข**  
**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ**

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ คือ

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
1. ผศ. สุชาติ ประเสริฐสรรพ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	ภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์
2. รศ. มนต์รี มีเนียม	รองศาสตราจารย์	ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์
3. อ. ดารณี กาญจนสุวรรณ	อาจารย์	ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์
4. ผศ. ดร. เกษตรชัย และหิม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง

“ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์”

\*\*\*\*\*

### วัตถุประสงค์

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย โดยได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สัญญาเลขที่ บ. 001/2550 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### คำชี้แจง

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรของคณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ แบ่งเป็น 7 ประเด็นหลัก

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์กร (Organizing)
- การบริหารงานบุคคล (Staffing)
- การอำนวยการ (Directing)
- การประสานงาน (Coordinating)
- การรายงาน (Reporting)
- การงบประมาณ (Budgeting)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ และข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับซึ่งจะสรุปผลโดยภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้ด้วย

เชมณัฐ มาศวิวัฒน์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ผู้ตอบเห็นว่าถูกต้อง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 -30 ปี

31- 40 ปี

41- 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. สายงานที่ปฏิบัติ

สายวิชาการ

สายสนับสนุน

5. หน่วยงานที่สังกัด

ภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์

ภาควิชาสารัตถศึกษา

ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ

ฝ่ายบริหารทั่วไป

6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (โดยประมาณ)

น้อยกว่า 1 ปี

1 - 3 ปี

3 - 6 ปี

6 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นในการบริหารจัดการองค์กรของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**คำชี้แจง** พิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยให้ความหมายของระดับความคิดเห็น ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงหรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
เห็นด้วย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงหรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมาก
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงหรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงหรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านน้อย
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงหรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด

ประเด็นวัดความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>การวางแผน (Planning)</b>					
1. กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน					
2. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสม					
3. มีความสอดคล้องกันระหว่างแผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์					
4. บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ					
5. ดำเนินภารกิจต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้					
<b>การจัดการองค์กร (Organizing)</b>					
6. วางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในอย่างเหมาะสม					
7. มีการกระจายอำนาจการบริหารในทุกสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
8. มีความชัดเจนของสายบังคับบัญชาและสายงาน					

ประเด็นวัดความความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
9. มีการกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน					
10. มีระบบการตรวจสอบและประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ					
<b>การบริหารงานบุคคล (Staffing)</b>					
11. มีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน					
12. มีการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ โดยถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า					
13. มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ					
14. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ					
15. มีการให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ/สวัสดิการในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร					
<b>การอำนวยการ (Directing)</b>					
16. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีวุฒิภาวะในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม					
17. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ					
18. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการวินิจฉัยงานอย่างถี่ถ้วนก่อนสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
19. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ประเด็นวัดความความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
20. ลักษณะการอำนวยความสะดวก หรือการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ของมหาวิทยาลัย โดยไม่สร้าง ความคับข้องใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
<b>การประสานงาน (Coordinating)</b> 21. การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานมีความ คล่องตัวรวดเร็ว					
22. บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อ ประสานงานกัน					
23. บุคลากรมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้ง กันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน					
24. หน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุก ระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ					
25. บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่าง ทุ่มเทเพื่อองค์กร					
<b>การรายงาน (Reporting)</b> 26. คณะฯ มีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม					
27. คณะฯ มีการจัดทำและรายงานการประเมิน คุณภาพการศึกษา(SAR) ประจำปีอย่างถูกต้อง เหมาะสม					
28. คณะฯ มีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการ ปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน					
29. คณะฯ มีการปรับปรุงตัวชี้วัด(KPI) ให้มีความ เหมาะสมอยู่เสมอ					
30. บุคลากรภายในมีคุณธรรมและจริยธรรมในการ รายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตน					

ประเด็นวัดความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>การงบประมาณ (Budgeting)</b>					
31. การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย					
32. การจัดทำงบประมาณมีความคล่องตัวและโปร่งใส					
33. การบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย					
34. งบประมาณมีการจัดสรรอย่างเพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน					
35. มีการติดตามและประเมินการใช้จ่ายครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ					

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะด้านต่างๆ

#### ด้านการวางแผน (Planning)

.....

.....

.....

#### ด้านการจัดองค์กร (Organizing)

.....

.....

.....

#### ด้านการบริหารงานบุคคล (Staffing)

.....

.....

.....

ด้านการอำนวยการ (Directing)

.....  
.....  
.....

ด้านการประสานงาน (Coordinating)

.....  
.....  
.....

ด้านการรายงาน (Reporting)

.....  
.....  
.....

ด้านการงบประมาณ (Budgeting)

.....  
.....  
.....

อื่นๆ

.....  
.....  
.....

\*\*\*\*\* ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ \*\*\*\*\*

ภาคผนวก ง  
แบบสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์

## เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

1. ท่านคิดว่าคณะศิลปศาสตร์ ได้มีการวางแผนการดำเนินงานในประเด็นต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร
  - 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน
  - 1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสมกับภารกิจและสภาพปัญหาขององค์กร
  - 1.3 แผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน
  - 1.4 บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ /แนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าคณะศิลปศาสตร์ ได้มีการบริหารจัดการด้านการจัดองค์กร ในประเด็นต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร

- 2.1 มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2.2 สายบังคับบัญชาและสายงาน มีความชัดเจน
- 2.3 มีการกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน
- 2.4 วางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในอย่างเหมาะสมกับภารกิจ
- 2.5 มีการกระจายอำนาจการบริหารในทุกสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ /แนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าคณะศิลปศาสตร์มีการบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคลในประเด็นต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร

- 3.1 มีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน
- 3.2 มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ
- 3.3 มีการให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ/สวัสดิการในด้านต่างๆ ของบุคลากร
- 3.4 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
- 3.5 มีการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ โดยถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ /แนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าคณะศิลปศาสตร์มีการบริหารจัดการด้านการอำนวยการในประเด็นต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร

- 4.1 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการอำนวยการ โดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.2 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการ โน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ
- 4.3 ลักษณะการอำนวยการ ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับถูกต้องตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.4 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีวุฒิภาวะในการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
- 4.5 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการวินิจฉัยงานอย่างถี่ถ้วนก่อนสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ /แนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าศิลปศาสตร์มีการบริหารจัดการด้านการประสานงานในประเด็นต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร

- 5.1 หน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ
- 5.2 บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร
- 5.3 บุคลากรมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน
- 5.4 บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกัน
- 5.5 การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานมีความคล่องตัวรวดเร็ว

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ /แนวทางแก้ไข

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าคณะศิลปศาสตร์ได้มีการบริหารจัดการด้านการรายงานในประเด็นต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร

- 6.1 คณะฯ มีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- 6.2 คณะฯ มีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน
- 6.3 คณะฯ มีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- 6.4 บุคลากรภายในมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

6.5 คณะฯ มีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา(SAR) ประจำปีอย่างถูกต้อง  
เหมาะสม

.....  
.....

ข้อเสนอแนะ /แนวทางแก้ไข

.....  
.....  
.....

7. ท่านคิดว่าคณะศิลปศาสตร์มีการบริหารจัดการด้านการงบประมาณในประเด็นต่อไปนี้หรือไม่  
อย่างไร

- 7.1 การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย
- 7.2 มีการติดตามและประเมินการใช้จ่ายสุจริตกันทำให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- 7.3 การบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับ

มหาวิทยาลัย

- 7.4 การจัดทำงบประมาณมีความคล่องตัวและโปร่งใส
- 7.5 งบประมาณมีการจัดสรรอย่างเพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน

.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะ /แนวทางแก้ไข

.....  
.....  
.....

เขมณัญญ์ มาศวิวัฒน์ ผู้สัมภาษณ์

**ภาคผนวก จ**  
**ผลการสัมภาษณ์**

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1

### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...2.....เดือน...ตุลาคม.....พ.ศ. 2555 เวลา....16.00.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายสนับสนุน คุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี

### บันทึกการให้สัมภาษณ์

#### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- คณะกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน
- คณะมีการวิเคราะห์ภารกิจ และสภาพปัญหาขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยเฉพาะรูปแบบและความเชื่อมโยงกับภารกิจ และสภาพปัญหาขององค์กร
- ควรให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เสนอร่างแผนปฏิบัติการผ่านหัวหน้างาน ผู้บริหารที่กำกับดูแลงาน และผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการประจำคณะ
- คณะควรมีการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการกับภาระงานประจำให้บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานตามแผนงานได้ทราบ โดยเริ่มจากงานนโยบายและแผน และผู้บริหารที่กำกับดูแลงาน ไปสู่ผู้ปฏิบัติ

#### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์กร

- คณะมีการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล นโยบายได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำคณะ
- สายการบังคับบัญชาขาดความชัดเจน สำหรับบางงานมีผู้บังคับบัญชาดูแลงานแยกเป็นกิจกรรมย่อยหลายคนในหนึ่งหน่วยงาน
- การกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานมีความชัดเจน แต่ในบางครั้งได้มีการมอบหมายงานเพิ่มจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประจำ

#### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- คณะดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับลักษณะงาน
- คณะมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ

- คณะให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรทุกระดับ ถือว่าเป็นทรัพยากรที่คุณค่าขององค์กร
- ผู้รับการประเมินและผู้ประเมินมีความเข้าใจในระบบการประเมินที่ไม่ตรงกัน โดยเฉพาะการตีความ การให้คะแนนการประเมินสมรรถนะ
- ควรพิจารณาอัตรากำลังให้เหมาะสม เนื่องจากในบางหน่วยมีภาระงานล้นคน

#### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

- ผู้บังคับบัญชาควรมีการอำนวยการ โดยใช้คนไม่ตรงกับงาน และบางครั้งก็มอบหมายงานที่ยากเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่จะคิดว่าเป็นประสบการณ์ และโอกาสในการเรียนรู้งานใหม่
- คำพูดของผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึก ว่า งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กร ทำให้เห็นความสำคัญของงาน การสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีมให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน
- การวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ควรจะมีชี้แจงระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจเพื่อจะได้ทำงานได้ถูกต้อง
- ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีวุฒิภาวะในการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็มีบ้างเป็นบางคนที่วุฒิภาวะที่ไม่เหมาะสม และเมื่อมีความเร่งด่วนของงานก็จะขาดความละเอียดถี่ถ้วนในการสั่งการแต่ไม่วิฤติไม่ถือเป็นปัญหาของหน่วยงาน

#### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ
- บุคลากรมีความทุ่มเทและตั้งใจในการทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร
- บุคลากรมีความประนีประนอม ประสานงานกันค่อนข้างดี แต่ก็จะมีบางสถานการณ์ที่สภาพงานสภาพแวดล้อมทำให้ต่างคนต่างเครียด
- การประสานงานของแต่ละฝ่ายค่อนข้างดี แต่บางครั้งก็เป็นปัญหาเพราะประสานงานไม่ทราบว่ามีใครมีความรับผิดชอบงานอะไร

#### 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน แต่ก็จะมีบ้างที่การรายงานผลไม่ชัดในขอบข่ายงาน
- คณะได้มอบหมายให้แต่ละฝ่ายภายในหน่วยงานได้รายงานผลการดำเนินงาน แต่หน่วยงานย่อยไม่ค่อยให้ความสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานและรายงานผลอย่างจริงจัง
- บุคลากรมีการรายงานผลการดำเนินงานในลักษณะรักษาภาพลักษณ์ และประโยชน์ขององค์กรให้มากที่สุด

## 7. การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

- คณะมีการวางระบบการติดตามและประเมินการใช้วัสดุภัณฑ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- คณะมีการบริหารงบประมาณที่คล่องตัวและมีความโปร่งใส ในบางปีเมื่อนโยบายมหาวิทยาลัยเปลี่ยน กลยุทธ์ของคณะก็การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีข้อจำกัดของงบประมาณที่มีกับความต้องการใช้ไม่สมดุลในบางปี
- ต้องการให้ทุกส่วนงานมีส่วนในการประเมิน รายงานค่าใช้จ่ายและการเสนอของบประมาณในปีถัดไป

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2

### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่.....11.....เดือน...ตุลาคม.....พ.ศ. 2555 เวลา.....16.40.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายสนับสนุน คุณวุฒิปริญญาตรีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี

### บันทึกการให้สัมภาษณ์

#### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- คณะได้วิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน และควรที่จะกำหนดแผนกลยุทธ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้มากขึ้น
- ควรมีการทบทวนแผนงานระหว่างปีเป็นระยะ เพื่อรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และแก้ไขปัญหาได้ และสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนงานในรอบปี
- คณะควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน เพราะความเป็นจริงจะมีผู้ที่เห็นความสำคัญที่เข้ามามีส่วนร่วมวางแผนงาน
- ความเป็นเลิศของคณะจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีเทคโนโลยีสนับสนุนทั้งด้านการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ
- ผู้บริหารมีทัศนคติต่อการพัฒนาระบบสารสนเทศดีมาก ควรมีกลไกการขับเคลื่อนให้เกิดการใช้สารสนเทศอย่างทั่วถึง

#### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ

- คณะมีระบบและกลไกการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารระดับสูงในรูปแบบของคณะกรรมการ
- คณะมีการกำหนดสายบังคับบัญชาและสายงานที่มีความชัดเจน
- บุคลากรบางส่วนทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองแต่ไม่ยอมปฏิบัติ
- การทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้ใดผู้หนึ่งมีอำนาจแต่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพก็จะใช้อำนาจในทางไม่ถูกต้อง

#### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- คณะมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน
- เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง แต่ไม่มีระบบหรือกลไกในเรื่องการเพิ่มคุณวุฒิ การศึกษาต่อของบุคลากรสายสนับสนุน
- คณะขาดการสื่อสาร แจ้งข่าวเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรได้รับทราบ

#### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

- ผู้บังคับบัญชามีการอำนวยการ โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชาไม่ได้โน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แต่บุคลากรมีส่วนร่วมและช่วยกันคิดในการพัฒนางาน
- ผู้บังคับบัญชาสั่งการโดยไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะในการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
- ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการวินิจฉัยงานอย่างถี่ถ้วนก่อนสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- หน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ
- บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร
- บุคลากรมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน
- บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกัน
- การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานมีความคล่องตัวรวดเร็ว

#### 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะฯ มีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- คณะฯ มีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน
- คณะฯ มีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- บุคลากรภายในมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
- คณะฯ มีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา(SAR) ประจำปีอย่างถูกต้องเหมาะสม
- ผู้บริหารควรถ่ายทอดความตกลงต่าง ๆ ไปสู่บุคลากรระดับปฏิบัติการให้รับทราบ ในสิ่งที่ผู้บริหารได้ทำไว้หรือวางแผนไว้

#### 7. การบริหารจัดการด้านงบประมาณ

- การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย
- มีการติดตามและประเมินการใช้จ่ายครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งาน ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

### แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 3

#### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่....16.....เดือน....ตุลาคม.....พ.ศ. 2555 เวลา....12.40.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายสนับสนุน คุณวุฒิปริญญาโทระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป

#### บันทึกการให้สัมภาษณ์

##### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- คณะมีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน
- คณะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสมกับภารกิจและสภาพปัญหาขององค์กร
- คณะมีแผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน
- บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

##### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ

- คณะมีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
- คณะมีสายบังคับบัญชาและสายงาน มีความชัดเจน
- คณะมีการกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน
- คณะมีการวางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในอย่างเหมาะสมกับภารกิจ
- คณะมีการกระจายอำนาจการบริหารในทุกสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

##### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- คณะมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน
- คณะมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ
- คณะควรเพิ่มช่องทางการแจ้งข่าวสารสวัสดิการในด้านต่างๆ ให้บุคลากรได้รับทราบที่หลากหลายช่องทาง นอกเหนือจากทาง e-document เช่น แจ้งในที่ประชุม ทาง e-mail ฯลฯ

##### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

- ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
- ผู้บังคับบัญชามีการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ

- ลักษณะการอำนวยความสะดวก หรือการวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาถูกต้องตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อย่างใด
- ผู้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะในการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
- ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการวินิจฉัยงานอย่างถี่ถ้วนก่อนสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- ในหน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ
- บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร
- บุคลากรมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน
- บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกัน แต่มีบุคลากรบางคนที่มีการประสานงานที่ไม่ดีกับผู้อื่น
- การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานมีความคล่องตัวรวดเร็ว

#### 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะมีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- คณะ มีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน
- คณะมีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- บุคลากรภายในมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
- คณะมีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา(SAR) ประจำปีอย่างถูกต้องเหมาะสม

#### 7. การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

- คณะมีการจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย
- คณะมีการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- คณะมีการบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
- คณะมีการจัดทำงบประมาณมีความคล่องตัวและโปร่งใส
- คณะมีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 4

### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...25.....เดือน...ตุลาคม.....พ.ศ. 2555 เวลา..16.35.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายบริหาร ระดับปริญญาเอกระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี

### บันทึกการให้สัมภาษณ์

#### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- คณะมีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันขององค์กร แต่อาจไม่สอดคล้องกับสังคมปัจจุบัน
- คณะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความเหมาะสมกับภารกิจและสภาพปัญหาขององค์กร
- แผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน
- บุคลากรยังไม่ค่อยมีส่วนร่วมมากนัก บุคลากรที่มีส่วนร่วมคือผู้ที่รับผิดชอบงานจัดทำแผนปฏิบัติการ

#### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ

- คณะมีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
- คณะมีสายบังคับบัญชาและสายงานที่มีความชัดเจน
- คณะมีการกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน แต่เวลาปฏิบัติยังไม่ชัดเจน อาจมีการกำหนดซ้ำซ้อน หรือกำหนดแล้วไม่ถือปฏิบัติ
- คณะมีการวางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในยังไม่ชัดเจน เกิดความซ้ำซ้อนในบางหน่วยงาน
- คณะมีการกระจายอำนาจการบริหารในทุกสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- การแบ่งโครงสร้างสำนักงานออกเป็น 2 ฝ่าย โดยโครงสร้างการบริหารทำให้การกระจายอำนาจยังไม่
- ถูกต้องนัก เนื่องจากการจัดการงานของแต่ละผู้บริหาร

### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- การคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการยังไม่เหมาะสมด้วยเหตุหลายประการ เช่น ความต้องการอย่างเร่งด่วน การกำหนดคุณสมบัติที่เป็นเฉพาะทางทำให้ตัวเลือกน้อยลง อำนาจในการตัดสินใจ วิสัยทัศน์ในการเลือกคนของผู้บริหาร
- คณะให้ความสำคัญและดูแลสวัสดิการด้านต่าง ๆ ของบุคลากรยังไม่ดีนัก
- คณะยังไม่มีระบบการวัดปริมาณงาน และฐานในการคิดที่ใช้ประกอบการพิจารณาให้คะแนนเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ส่วนสายวิชาการมีระบบการวัดปริมาณงานที่ยังไม่ดีนัก แต่ก็จะมีฐานคิดอย่างเป็นระบบ เช่น วัดปริมาณจากการกรอก LU และการประเมินการสอนโดยนักศึกษา
- คณะดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับลักษณะงาน
- ต้องการให้มีการจัดสวัสดิการตรวจสอบสภาพประจำปีให้แก่บุคลากร น่าจะสำคัญกว่าการประกันอุบัติเหตุ

### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

- ผู้บังคับบัญชาต้องการสั่งการให้ตรงงานแต่ยังไม่มีความรู้และความชัดเจนในงานบางอย่าง ทำให้บางครั้งมีการสั่งการที่ไม่ตรงกับภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบ
- ผู้บังคับบัญชามีการ โน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ซึ่งในบางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความจำยอมในการสั่งการ มิใช่ทำด้วยความเต็มใจ
- ในบางครั้งผู้บังคับบัญชาเกิดความผิดพลาดในการสั่งการเนื่องจากขาดความแม่นยำในกฎระเบียบ
- ผู้บริหารระดับสูงมีวุฒิภาวะในการควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี แต่ผู้บริหารที่เป็นคนรุ่นใหม่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยจะมีวุฒิภาวะในการควบคุมอารมณ์ได้ไม่ค่อยดีนัก
- คณะกรรมการในการสรรหาผู้บริหารควรเลือกคนที่มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีประสบการณ์ในการบริหารงานและมีความสามารถ มีเครือข่ายไม่ใช่การเลือกพรรคพวก

### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- คณะมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ
- บุคลากรในคณะมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร
- บุคลากรในคณะมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน
- บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกัน
- การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานภายในคณะมีความคล่องตัวรวดเร็ว

## 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะฯ มีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- คณะฯ มีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน
- คณะฯ มีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- บุคลากรภายในมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
- คณะฯ มีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา(SAR) ประจำปีอย่างถูกต้องเหมาะสม

## 7. การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

- การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย
- คณะมีการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้เต็มที่ประสิทธิภาพ
- การบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างของคณะเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
- คณะมีการจัดทำงบประมาณมีความคล่องตัวและโปร่งใส
- งบประมาณมีการจัดสรรอย่างเพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงานภายในคณะ

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 5

### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...29.....เดือน....ตุลาคม.....พ.ศ. 2555 เวลา.....17.00.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายบริหาร วุฒิปริญญาเอก ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป

### บันทึกการให้สัมภาษณ์

#### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- แผนกลยุทธ์ของคณะควรเพิ่มในส่วนของการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- การกำหนดแผนงานประจำปีควรสะท้อนภารกิจหลัก 4 อย่างที่ต้องดำเนินการและสภาพปัญหาควรเพิ่มในส่วนของทรัพยากรบุคคล
- แผนการปฏิบัติงานและแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันอยู่ในระดับดี ในบางส่วนต้องใช้เวลาในการดำเนินงาน เช่น การบูรณาการ
- หน่วยงานย่อยในคณะควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปฏิบัติ
- คณะควรมีรายละเอียดของแผนงานในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนกว่านี้

#### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ

- คณะมีการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล นโยบายได้ผ่านความเห็นชอบจาก
- คณะมีคณะกรรมการหลายชุดช่วยในการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการตรวจสอบระบบการบริหาร การคิดวางแผน และการใช้งบประมาณ การวางแผนและการดำเนินการทุกอย่างไม่ควรมาจากผู้บริหารระดับสูงเพียงฝ่ายเดียว
- ควรมีการจัดสายงานและทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ผู้มาติดต่อจะได้ทราบภาระงานและความรับผิดชอบของบุคลากร จะทำให้ประสานงานในเรื่องต่าง ๆ ได้ถูกต้อง
- เนื่องจากคณะศิลปศาสตร์ไม่ได้เป็นคณะที่มีนักศึกษาและบุคลากรจำนวนมาก การวางระบบโครงสร้างการบริหารงานภายในเหมาะสมแล้ว
- การกระจายอำนาจในการบริหารแต่ละสายงานยังไม่ดีเท่าที่ควร

### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- คณะมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน
- คณะควรส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ เช่น การจัดโครงการต่าง ๆ ควรมีความชัดเจนและต่อเนื่อง
- คณะมีการให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ/สวัสดิการในด้านต่างๆ ของบุคลากร เพราะเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ควรประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง
- คณะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในระดับภาคีวิชามีความชัดเจนดี และหน่วยงานสนับสนุนควรมีการทบทวนและพัฒนาระบบให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- ต้องการให้คณะให้ความสำคัญกับบุคลากรสายปฏิบัติการมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

- ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยสั่งการ โดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
- ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพูดคุย และทำความเข้าใจต่อกันได้เป็นอย่างดี
- ทุกระดับมีการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ
- ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยสั่งการเป็นไปตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีวุฒิภาวะในการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
- ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยงานอย่างถี่ถ้วนก่อนสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- ต้องการให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ประหลุมร่วมกัน เพื่อช่วยสะท้อนความเป็นจริงและร่วมกันตัดสินใจ
- เป็นคณะที่มีบุคลากรมีความสามารถ ทุ่มเท ในการทำงาน ทุกฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบดี
- ภายในหน่วยงานมีความขัดแย้งกันบ้างแต่ไม่รุนแรง ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะช่วยสะท้อนสภาพการทำงาน ปัญหา และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- การประสานงานส่วนใหญ่มีความคล่องตัวดี

## 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะมีการจัดทำ รายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) รายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- คณะมีการทบทวน ปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) อย่างเป็นระบบทุกปี โดยกรรมการของภาควิชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาและให้ความเห็น
- บุคลากรบางคนรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนไม่ครบถ้วน ซึ่งอาจจะไม่รู้ว่าคุณสมบัติที่รายงานนั้นหน่วยงานสามารถนำมาใช้ในการวางแผนและพัฒนาการทำงาน
- งานการประเมินคุณภาพการศึกษาของคณะ จะต้องส่งเสริมให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจ ให้ความสำคัญและขอความร่วมมือในการรายงานผลการปฏิบัติงาน

## 7. การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

- มีความไว้วางใจในเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุของคณะ ว่าจะต้องบริหารจัดการงบประมาณของคณะให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- คิดเห็นว่าการจัดทำงบประมาณของคณะมีความคล่องตัวและโปร่งใส มีการรายงานผลการใช้งบประมาณต่อคณะกรรมการประจำคณะได้รับทราบ
- คณะมีการจัดสรรทุนสนับสนุน เงินประชุมวิชาการของบุคลากร ควรปรับให้เพิ่มขึ้นให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 6

### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...31.....เดือน....ตุลาคม.....พ.ศ. 2555 เวลา.....16.00.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายสนับสนุน วุฒิปริญญาโท ระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี

### บันทึกการให้สัมภาษณ์

#### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- คณะมีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน
- คณะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสมกับภารกิจและสภาพปัญหาขององค์กร
- คณะได้กำหนดแผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกัน
- บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในภาระงานของงานอื่นภายในหน่วยงาน ควรมีการจัดการความรู้
- ในองค์กรสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน และดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

#### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ

- ภาระงานบางอย่างมีความซับซ้อน ไม่ชัดเจน ควรมีการทบทวนขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่ง ผู้บริหาร และบุคลากรควรจะได้ทำความเข้าใจและตกลงร่วมกัน ประกาศและแจ้งให้บุคลากรได้รับรู้
- ภาระงานค่อนข้างมากหากจะมีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างการบริหารงาน อาจจะต้องเริ่มจากหน่วยงาน จากผู้ปฏิบัติงาน แล้วทำความเข้าใจตกลงระหว่างหน่วยงาน

#### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- คณะมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ เพราะมีงบประมาณรองรับในการดำเนินงาน
- คณะควรเสนอให้มหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญเรื่องการจัดที่พักให้บุคลากรสายสนับสนุนที่มีงานนอกเวลาราชการ
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ชัดเจน แต่บางอย่างกระทบกับความรู้สึกของผู้ถูกประเมิน

- คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานควรสร้างความเข้าใจการประเมินให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- โดยข้อจำกัดของแต่ละหน่วยงานทำให้การประเมินไม่เป็นไปในทิศทางหรือรูปแบบเดียวกัน
- การพัฒนาบุคลากรสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ และด้านงานวิจัย การได้รับการส่งเสริมหรือโอกาสในการทำค่อนข้างน้อย โควตาในการเข้าร่วมประชุมทางวิชาการมีน้อยมาก
- การศึกษาดูงานอย่างจริงจังเพื่อนำความรู้มาต่อยอดของบุคลากรสายสนับสนุนยังมีน้อย

#### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

- ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยคำนึงถึงหลักความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชามีการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างเต็มใจ แต่งานบางอย่างก็ใช้วิธีการแบบสั่งการให้ต้องทำ
- ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่มีวุฒิภาวะในการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- ในภาพรวมของคณะมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจอย่างเหมาะสม และในระดับหน่วยงานย่อยยังไม่ได้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมเท่าใดนัก
- บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร จนบางครั้งเกิดความเครียดและกดดันตนเอง และทำให้บรรยากาศในการทำงานดูเครียดไป
- บุคลากรมีความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน ไม่ยอมรับฟังเหตุผลของกันและกันในบางครั้ง
- การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานเกิดความล่าช้าเนื่องจากภาระงานมากหรืองานมีความซับซ้อน

#### 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะมีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน
- คณะฯ มีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- บุคลากรภายในมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
- คณะมีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา (SAR) ประจำปีอย่างถูกต้องเหมาะสม

## 7. การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

- การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย
- มีการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้เต็มที่ประสิทธิภาพ
- การบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างของคณะเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
- คณะมีการจัดทำงบประมาณที่มีความคล่องตัวและโปร่งใส
- คณะมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน
- เจ้าหน้าที่พัสดุบางท่านขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเงินและพัสดุ ควรจะมีการจัดให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ หรือควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้บนเว็บไซต์ จะได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- คณะมีการวางระบบการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 7

### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...5.....เดือน....พฤศจิกายน.....พ.ศ. 2555 เวลา.....16.35.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายบริหาร วุฒิปริญญาโท ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป

### บันทึกการให้สัมภาษณ์

#### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- คณะได้กำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน
- คณะได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสมกับภารกิจและสภาพปัญหาขององค์กรในลักษณะเชิงท้าทาย
- คณะจัดทำแผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน
- บุคลากรสายสนับสนุนและบุคลากรชาวต่างประเทศไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของภาควิชา

#### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ

- คณะมีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
- คณะมีการกำหนดสายบังคับบัญชาและสายงานที่มีความชัดเจน
- คณะมีการกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน
- คณะมีการวางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในอย่างเหมาะสมกับภารกิจ
- คณะมีการกระจายอำนาจการบริหารในทุกสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- กระบวนการคัดเลือกบุคคลมีความล่าช้า มีผู้สมัครแต่ละกลุ่มจำนวนน้อย โดยเฉพาะชาวต่างประเทศ
- คณะควรดูแลสวัสดิการให้กับบุคลากร มีการบริหารจัดการในเชิงรุก เช่น การติดต่อหาที่พักของเอกชนสำรองสำหรับกรณีไม่สามารถได้รับการจัดสรรจากมหาวิทยาลัย
- เกณฑ์การให้คะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานตีความยาก ผู้ประเมินเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกัน

#### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวก

- ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยสั่งการ โดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ
- การวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาทำได้ถูกต้องตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะในการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
- ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยงานอย่างถี่ถ้วนก่อนสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- ในหน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ
- บุคลากรของหน่วยงานมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร
- บุคลากรของหน่วยงานมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน
- บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกันเป็นอย่างดีภายในหน่วยงาน
- การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานมีความคล่องตัวรวดเร็ว แต่ก็จะขึ้นอยู่กับปริมาณงานด้วย

#### 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะมีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- คณะมีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน
- คณะมีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- บุคลากรภายในหน่วยงานมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
- คณะมีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา(SAR) ประจำปีอย่างถูกต้องเหมาะสม

## 7. การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

- การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย
- มีการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้เต็มที่ประสิทธิภาพ
- การบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
- คณะมีการจัดทำงบประมาณมีความคล่องตัวและโปร่งใส
- คณะมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน แต่ก็จะมีบางรายการที่ยังจัดสรรได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร เช่น ทุนศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ค่าสอนเกิน ค่าจ้างอาจารย์

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 8

### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่.....8.....เดือน.....พฤศจิกายน.....พ.ศ. 2555 เวลา....16.00.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายวิชาการ วุฒิปริญญาเอก ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป

### บันทึกการให้สัมภาษณ์

#### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- เนื่องจากไม่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารของคณะศิลปศาสตร์ จึงไม่สามารถให้ข้อมูลได้
- บุคลากรไม่ได้มีส่วนร่วมทุกระดับ ยังมีอีกหลายคนที่ยังไม่ได้รับรู้

#### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ

- คณะมีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
- คณะมีการกำหนดสายบังคับบัญชาและสายงานที่มีความชัดเจน
- คณะมีการกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน
- คณะมีการวางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในอย่างเหมาะสมกับภารกิจ
- คณะมีการกระจายอำนาจการบริหารในทุกสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- คณะมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน
- คณะมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ
- คณะมีการให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ/สวัสดิการในด้านต่างๆ ของบุคลากร
- มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง พิจารณาเฉพาะในเชิงปริมาณ ขาดเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ
- คณะมีการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับโดยถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

#### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

- ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชามีการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ

- การวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาถูกต้องตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะในการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
- ในบางครั้งผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเจาะจงตัวบุคคล

#### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- หน่วยงานควรมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ
- บุคลากรบางส่วนเท่านั้นที่มีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร
- บุคลากรมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน
- บุคลากรบางคนขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นในหน่วยงาน
- การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานมียังไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การขอใช้ห้องเรียนนอกเวลาราชการ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องบอกว่าไม่ได้รับแจ้งล่วงหน้า ขอใช้ห้องเรียนแล้วไม่จัดห้องให้จำนวนที่นั่งไม่เพียงพอกับผู้เรียน ฯลฯ

#### 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะมีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) ได้ถูกต้องและเหมาะสม
- คณะมีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน
- คณะมีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- บุคลากรภายในมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
- คณะมีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา (SAR) ประจำปีอย่างถูกต้องเหมาะสม

#### 7. การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

- การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย
- คณะมีการติดตามและประเมินการใช้จ่ายสุจริตกันทำให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- คณะมีการบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
- การจัดทำงบประมาณมีความคล่องตัวและโปร่งใส
- งบประมาณ โครงการนอกแผนที่รองรับกิจกรรมตามภารกิจที่เกิดขึ้นใหม่ยังไม่เพียงพอ

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 9

### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่.....12.....เดือน.....พฤศจิกายน.....พ.ศ. 2555 เวลา....16.00.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายวิชาการ วุฒิปริญญาเอก ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป

### บันทึกการให้สัมภาษณ์

#### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยแต่ไม่ค่อยสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของคณะ เช่น คณะดำเนินการตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดซึ่งเน้นวิทยาศาสตร์ ทำให้คณะได้รับคะแนนประเมินน้อย สนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยแต่ไม่ได้บริหารหรือวางแผนให้อาจารย์มีเวลาในการทำงานวิจัย เนื่องจากภาระงานสอนมีมาก
- การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบางรายการไม่เหมาะสมกับภารกิจของอาจารย์ผู้สอน ถูกกำหนดให้เชื่อมโยง บูรณาการ ไปสู่วิจัย บางวิชาไม่สามารถเชื่อมโยงได้ บางวิชาเชื่อมโยงลำบากไม่สอดคล้องกับงบประมาณของรายวิชา
- แผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ในปัจจุบันมีความสอดคล้องกัน
- บุคลากรบางกลุ่มเท่านั้นที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

#### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ

- คณะมีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สามารถตรวจสอบได้ แต่ไม่มั่นใจว่ามีความโปร่งใสหรือไม่
- คณะมีสายบังคับบัญชาและสายงานที่มีความชัดเจน
- การกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงาน ในบางงานผู้ใช้บริการไม่เข้าใจบทบาทที่จะต้องดำเนินการอย่างไรและจะต้องบริการใครบ้าง ไม่ทราบรายละเอียดของเนื้อหา
- บางหน่วยงานยังไม่ทราบขอบข่ายภารกิจของหน่วยงาน เช่น ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ยังไม่ค่อยเข้าใจขอบข่ายงาน เห็นถึงความหลากหลาย
- คณะมีการกระจายอำนาจการบริหารในทุกสายงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ควรมีการหมุนเวียนกันทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้ เมื่อคนอื่นไม่มา

- ควรอนุญาตให้นักศึกษาระดับปริญญาตรีสามารถใช้ห้องสมุดของคณะได้ด้วย ไม่ใช่อนุญาตแต่เพียงนักศึกษาปริญญาโทกับบุคลากร
- ควรมีแบบฟอร์มการตรวจสอบการยืม-คืนหนังสือก่อนนักศึกษาสำเร็จการศึกษา

### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเงื่อนไขในการคัดเลือกต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติปริญญาเอก แต่ตลาดยังไม่มีผู้จบวุฒิปริญญาเอก มีจากสถาบันต่างประเทศ ขาดแรงจูงใจให้คนเก่งเข้าสู่งค์กร
- คณะมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ
- คณะและภาควิชาให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ/สวัสดิการในด้านต่างๆ ของบุคลากรอย่างน้อยอยู่
- ไม่มั่นใจว่าคณะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ แต่เชื่อว่าระบบมีประสิทธิภาพ
- คณะให้ความสำคัญกับบุคลากรไม่เท่าเทียมกัน มีระบบพรรคพวก

### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

- ผู้บังคับบัญชาควรวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงความมีน้ำใจของผู้บังคับบัญชาด้วย
- บางกรณีผู้บังคับบัญชาไม่มีการโน้มน้าวใจแต่สั่งการเลย
- การวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาบางครั้งยืดเยื้อมากเกินไป ไม่มีความยืดหยุ่น เช่น การสั่งปิดรายวิชาที่นักศึกษาลงทะเบียนน้อย แต่ไม่ได้พิจารณาว่าอาจารย์ผู้นั้นไม่มีชั่วโมงสอน แต่ได้รับเงินเดือนเหมือนคนอื่นที่ทำหน้าที่สอน

### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- หน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ
- บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร
- บุคลากรมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน
- บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกัน
- การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานบางงานก็ดำเนินการทันที แต่บางงานก็ยังมีความล่าช้าอยู่บ้าง

### 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะมีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- คณะมีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน

- คณะมีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- บุคลากรภายในมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
- คณะมีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา(SAR) ประจำปีอย่างถูกต้องเหมาะสม

#### 7. การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

- คณะจัดทำงบประมาณความสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- คณะมีการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้เต็มที่ประสิทธิภาพ
- การบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างของคณะเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
- การจัดทำงบประมาณของคณะจะมีเจ้าหน้าที่กับผู้บริหารที่จัดทำงบประมาณ ส่วนอาจารย์จะไม่ค่อยให้ความร่วมมือ
- การจัดสรรงบประมาณให้กับบางภารกิจยังไม่เพียงพอ เช่น บริการวิชาการต่อชุมชนแบบให้เปล่ายังมีน้อย เช่น โครงการบริการชุมชน เช่น โครงการว่ายน้ำ คณะควรจ่ายค่าเช่าสระด้วย

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 10

### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่.....14.....เดือน.....พฤศจิกายน.....พ.ศ. 2555 เวลา.....16.30.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายวิชาการ วุฒิปริญญาโท ระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี

### บันทึกการให้สัมภาษณ์

#### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- คณะมีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน
- คณะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสมกับภารกิจและสภาพปัญหาขององค์กร
- แผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ของคณะ มีความสอดคล้องกัน
- บุคลากรบางกลุ่มเท่านั้นที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

#### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ

- คณะมีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
- คณะมีสายบังคับบัญชาและสายงานที่มีความชัดเจนแบ่งเป็นส่วนงาน
- คณะมีการกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน แต่เมื่อบุคลากรเข้ามาใหม่ในองค์กรไม่มีผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูลว่าคณะกำหนดสายงานไว้เป็นเช่นไร แต่ละคนแต่ละตำแหน่งมีขอบข่ายงานอย่างไร
- คณะวางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในอย่างเหมาะสมกับภารกิจ
- คณะมีการกระจายอำนาจการบริหารในทุกสายงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

#### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- คณะมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน
- คณะมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ
- คณะมีการให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ/สวัสดิการในด้านต่างๆ ของบุคลากร
- คณะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ
- คณะมีการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับโดยถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

#### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

- ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการวินิจฉัยสั่งการ โดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่บางครั้งภาระงานก็เกินขอบข่าย แต่สามารถยอมรับได้เพราะเข้าใจดีว่าภาระงานมีจำนวนมาก
- ผู้บังคับบัญชามีจิตวิทยาในการ โน้มน้ำใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ ให้ความสำคัญกับคน
- ลักษณะการอำนวยการ หรือการวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาทุกระดับถูกต้องตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะในการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดี
- ผู้บังคับบัญชาไม่ได้วินิจฉัยงานอย่างถี่ถ้วนก่อนสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก

#### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- หน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ
- บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กรดี แต่ไม่ทั้งหมด
- บุคลากรมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานสำหรับกลุ่มที่อยู่ในวัยเดียวกัน แต่กลุ่มรุ่นที่อาวุโส จะเกิดความขัดแย้งไม่ค่อยยอมกัน
- บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกันทั้งฝ่ายเจ้าหน้าที่และอาจารย์
- การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานมีความคล่องตัวรวดเร็วดีมาก

#### 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะมีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน
- คณะมีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- บุคลากรภายในมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
- คณะมีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา(SAR) ประจำปีอย่างถูกต้องเหมาะสม

#### 7. การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

- การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย
- คณะมีการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 7.3
- การจัดทำงบประมาณมีความคล่องตัวและโปร่งใส
- การจัดสรรงบประมาณในบางภารกิจไม่เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงาน เช่น กิจกรรมในรายวิชา หรือ โครงการบริการวิชาการของภาควิชา

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 11

### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่.....15.....เดือน....พฤศจิกายน.....พ.ศ. 2555 เวลา.....15.35.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายบริหาร วุฒิปริญญาโท ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป

### บันทึกการให้สัมภาษณ์

#### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ควรมุ่งสู่ความเป็นสากลมากขึ้น
- การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความเหมาะสมกับภารกิจและสภาพปัญหาขององค์กร
- แผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน
- บุคลากรบางกลุ่มเท่านั้นที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

#### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์กร

- คณะมีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
- สายบังคับบัญชาและสายงานยังมีความสับสนไม่มีความชัดเจนในบางจุด
- การกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานสำหรับฝ่ายสนับสนุนภาระงานมากกว่าจำนวนบุคลากร
- การวางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในยังไม่ค่อยมีความชัดเจน เช่น สถาบันขงจื้อ ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งภายในคณะ
- การกระจายอำนาจการบริหารยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

#### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- การคัดเลือกบุคคลอาจารย์วุฒิปริญญาเอก หานบุคคลเข้าทำงานยาก
- คณะมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ
- คณะให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ/สวัสดิการในด้านต่างๆ ของบุคลากรยังมีน้อย
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก
- หน่วยงานให้ความสำคัญกับผลงานไม่ค่อยให้ความสำคัญและดูแลบุคลากรมากเท่าที่ควร

#### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

- ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีการวินิจฉัยสั่งการ โดยคำนึงถึงความสามารถ และขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่บางครั้งภาระงานก็เกินขอบข่าย แต่สามารถยอมรับได้เพราะเข้าใจดีว่าภาระงานมีจำนวนมาก

- ผู้บังคับบัญชามีการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ
- ลักษณะการอำนวยการ หรือการวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาทุกระดับถูกต้องตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยไม่สร้างความคับข้องใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะในการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยงานอย่างถี่ถ้วนก่อนสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- หน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ
- บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กรดี แต่ไม่ทั้งหมด
- บุคลากรมีการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงาน
- บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกัน
- การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานมีความคล่องตัวรวดเร็ว

#### 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะมีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- คณะมีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน
- คณะมีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- บุคลากรภายในมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
- คณะมีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา(SAR) ประจำปีอย่างถูกต้องเหมาะสม

#### 7. การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

- การจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ และมหาวิทยาลัย
- คณะมีการติดตามและประเมินการใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- คณะมีการบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
- การจัดทำงบประมาณมีความคล่องตัวและโปร่งใส
- การจัดสรรงบประมาณในบางภารกิจไม่เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงาน เช่น กิจกรรมในรายวิชา หรือ โครงการบริการวิชาการของภาควิชา

## แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 12

### เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่.....19.....เดือน....พฤศจิกายน.....พ.ศ. 2555 เวลา.....15.35.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์ บุคลากรสายวิชาการ วุฒิปริญญาโท ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป

### บันทึกการให้สัมภาษณ์

#### 1. การบริหารจัดการด้านการวางแผนการดำเนินงาน

- คณะควรปรับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม แม้จะนำนโยบายของมหาวิทยาลัยมาเป็นแนวทางกำหนด แต่บางสิ่งเป็นวิสัยทัศน์ภาพกว้างเกินไปไม่สามารถทำได้ ควรสร้างภาพลักษณ์เช่น เว็บไซต์คณะศิลปศาสตร์กับประชาคมอาเซียน
- การจัดทำแผนการปฏิบัติงานควรมีความยืดหยุ่นบ้าง แผนระยะสั้นและระยะยาวยืดหยุ่นมากเกินไป น่าจะมีความยืดหยุ่นได้พอสมควร
- แผนปฏิบัติงานกับแผนกลยุทธ์ยังไม่สอดคล้องกันทั้งหมด เช่น กิจกรรมนักศึกษา คนที่ต่างศาสนาเข้าร่วมกิจกรรมน้อย
- บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนน้อย ขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและได้เข้ามามีส่วนร่วม

#### 2. การบริหารจัดการด้านการจัดองค์การ

- คณะมีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
- สายบังคับบัญชาและสายงาน มีความชัดเจนแต่ขาดความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานไม่ลื่นไหลเชื่อมโยงกัน
- มีการกำหนดขอบข่ายงานหรือภาระงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน
- คณะมีการวางระบบและโครงสร้างการบริหารงานภายในอย่างเหมาะสมกับภารกิจ แต่คุณภาพไม่เท่ากัน
- การกระจายอำนาจการบริหารยังไม่กระจายทุกสายงาน แต่บางครั้งหน่วยงานย่อยสามารถสร้างสรรค์งานของตนเองได้

#### 3. การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคล

- คณะมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะงาน
- คณะมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ

- คณะมีการให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ/สวัสดิการแก่บุคลากรค่อนข้างน้อย
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่งเท่านั้น
- คณะมีการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับโดยถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

#### 4. การบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

- ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่สามารถในการสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ได้
- ผู้บังคับบัญชามีการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจซึ่งทำอย่างเต็มที่ในบางเรื่อง และไม่เต็มที่ในบางเรื่อง
- การวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาบางครั้งไม่ถูกต้อง เช่นการสรรหาประธานหลักสูตร ควรให้อำนาจแก่นักในภาควิชา คณะไม่ควรออกหลักเกณฑ์เหมือนการสรรหาผู้บริหารระดับคณบดี หัวหน้าภาควิชา หากคณะทำเช่นนี้จะทำให้ไม่มีผู้ต้องการดำรงตำแหน่งเป็นประธานหลักสูตร
- ผู้บังคับบัญชาบางคนยังขาดวุฒิภาวะในการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาบางครั้งก็ใช้อารมณ์ และความรู้สึกในการบังคับบัญชา
- ผู้บังคับบัญชามีการวินิจฉัยงานยังไม่พิจารณาอย่างถี่ถ้วนรอบด้าน บางอย่างก็พลาด เช่น การต่ออายุราชการควรผ่านที่ประชุมหัวหน้าภาควิชา ควรขอความเห็นจากบุคลากรภาควิชาด้วย เป็นต้น

#### 5. การบริหารจัดการด้านการประสานงาน

- หน่วยงานมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจในบางเรื่อง แต่บางเรื่องก็ไม่ได้นำเข้าหารือในที่ประชุม
- บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานกันอย่างทุ่มเท แต่ยังไม่เห็นเอกภาพของคณะศิลปศาสตร์
- บุคลากรมีทั้งการประนีประนอมและความขัดแย้งกันระหว่างการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน และยังไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งยังคงมีต่อไป
- บุคลากรส่วนใหญ่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกัน
- การติดต่อประสานงานของแต่ละฝ่ายงานไม่ค่อยคล่องตัวและตัวรวดเร็วในบางเรื่อง เช่น เรื่องจากภาควิชาบางครั้งเรื่องถึงตัวอาจารย์ช้ามาก เรื่องของอาจารย์ไปถึงคณะช้ามาก เป็นต้น

#### 6. การบริหารจัดการด้านการรายงาน

- คณะมีการจัดทำและรายงานดัชนีชี้วัด (KPIs) อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- คณะมีการควบคุมการจัดทำและรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานย่อยภายใน
- คณะมีการปรับปรุงตัวชี้วัด (KPI) โดยพิจารณาจากสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายนอกด้วย

- บุคลากรภายในคณะมีคุณธรรมและจริยธรรมในการรายงานผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
- คณะมีการจัดทำและรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา (SAR) ประจำปีอย่างถูกต้องเหมาะสม

#### 7. การบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

- คณะจัดทำงบประมาณมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- คณะควรมีการติดตามและประเมินการใช้จ่ายครุภัณฑ์ให้สามารถใช้งานได้เต็มที่ประสิทธิภาพ เช่น ครุภัณฑ์บางอย่างที่ใช้งานไม่ได้ก็ไม่ได้รับการดูแล ในการบริหารจัดการมีช่องว่างระหว่างอำนาจต่ออำนาจ ฝ่ายต่อฝ่ายมากเกินไป ขาดการประสานงานเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงาน ยังมีความเป็นเจ้าขุนมูลนายเหมือนข้าราชการสมัยก่อน
- การบริหารงบประมาณในการจัดซื้อ-จัดจ้างของคณะเป็นไปตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
- การจัดทำงบประมาณยังไม่มี ความคล่องตัวแต่มีความโปร่งใส
- งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของรายวิชายังไม่ค่อยเพียงพออย่างเพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหน่วยงาน
- คณะมีการวางระบบการติดตามและประเมินการใช้จ่ายครุภัณฑ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก ฉ  
ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เรื่องความคิดเห็นของบุคลากรในการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อที่ 1	120.1579	338.9429	.7728	.9647
ข้อที่ 2	120.2632	338.9194	.7077	.9649
ข้อที่ 3	120.4421	338.3769	.6335	.9653
ข้อที่ 4	120.3158	341.3886	.5494	.9657
ข้อที่ 5	120.5053	340.8697	.6622	.9652
ข้อที่ 6	120.6632	332.4811	.7507	.9646
ข้อที่ 7	120.8947	325.6058	.7651	.9646
ข้อที่ 8	120.4421	342.4833	.6273	.9653
ข้อที่ 9	120.4632	339.2938	.6490	.9652
ข้อที่ 10	120.3895	339.5595	.7212	.9649
ข้อที่ 11	120.2105	338.8063	.7319	.9648
ข้อที่ 12	120.7684	320.6479	.7951	.9646
ข้อที่ 13	120.2947	335.0611	.7425	.9647
ข้อที่ 14	120.6737	320.4775	.7802	.9648
ข้อที่ 15	120.6421	326.9557	.7726	.9645

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อที่16	120.6316	331.3415	.8164	.9642
ข้อที่17	120.5053	339.9122	.6690	.9651
ข้อที่18	120.6526	331.9525	.8130	.9642
ข้อที่19	120.4947	339.7207	.7482	.9648
ข้อที่20	120.5789	330.7144	.8287	.9641
ข้อที่21	120.7684	335.6054	.6557	.9652
ข้อที่22	120.7368	327.8768	.6798	.9654
ข้อที่23	120.4105	343.5212	.5269	.9658
ข้อที่24	120.0842	347.4184	.4698	.9660
ข้อที่25	120.3158	340.4311	.6344	.9653
ข้อที่26	120.0632	348.2300	.4434	.9661
ข้อที่27	120.3053	339.4697	.7066	.9649
ข้อที่28	120.1368	345.8853	.4967	.9659
ข้อที่29	120.1684	346.7798	.4722	.9660
ข้อที่30	120.2632	343.8981	.5817	.9655
ข้อที่31	120.2526	342.4036	.6526	.965
ข้อที่32	120.3368	342.3109	.5986	.9655
ข้อที่33	120.2842	342.9503	.5693	.9656
ข้อที่34	120.5474	338.0376	.6605	.9651
ข้อที่35	120.2632	343.9406	.5799	.9656

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 35

Alpha = .9661

## ประวัติผู้วิจัย

ผู้วิจัย นางสาวเขมณัฏฐ์ มาศวิวัฒน์  
 วัน เดือน ปีเกิด 9 เมษายน 2514  
 ประวัติการศึกษา ศศ.บ. (สารนิเทศศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 วท.บ. (วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร)  
 สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

## ประวัติการทำงาน

วัน เดือน ปี	ตำแหน่ง	สังกัด
10 มีนาคม 2538	นักวิทยาศาสตร์	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
1 ตุลาคม 2543	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
29 สิงหาคม 2555	บุคลากร	คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถึงปัจจุบัน		มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สถานที่ทำงาน งานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป คณะศิลปศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา