



รายงานการวิจัย  
เรื่อง

การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของ  
บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
The Use of Good Governance in Personnel Administration in  
View of Prince of Songkla University Personnel

นิศากร ช่างสุวรรณ  
Nisakorn Changsuwan

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
กันยายน 2554

ชื่องานวิจัย	การใช้ธรรมภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์
ผู้วิจัย	นางนิศากร ช่างสุวรรณ
ปี	2554

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการใช้ธรรมภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศึกษาเปรียบเทียบทัศนะของบุคลากรต่อระดับการใช้ธรรมภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อมีปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และเพื่อทราบข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อการ ใช้ธรรมภิบาลในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิธีการศึกษา ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกวิทยาเขต จำนวน 369 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรมีทัศนะต่อการ ใช้ธรรมภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์โดยภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยพบว่า การใช้ธรรมภิบาลด้านหลักความโปร่งใสสูงที่สุด รองลงมาเป็นด้านหลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม และหลักการมีส่วนร่วมตามลำดับ (2) บุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาแตกต่างกันเห็นว่าการบริหารงานบุคคลตามหลักความคุ้มค่าแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ส่วนบุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตแตกต่างกันเห็นว่าการบริหารงานบุคคลตามหลักคุณธรรมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และสถานภาพ และปัจจัยการปฏิบัติงาน ได้แก่ ประเภทบุคลากร กลุ่มตำแหน่ง คณะ/หน่วยงาน อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกัน มีทัศนะต่อการ ใช้ธรรมภิบาลในการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกันและ (3) ข้อเสนอแนะบุคลากรคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์บริหารงานบุคคลให้เหมาะสมอยู่เสมอ ควรจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรและตามสภาวะการณ์ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรทุกกลุ่มได้รับทราบอย่างทั่วถึง

ผู้บังคับบัญชาควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการวางแผน มีระบบติดตามผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการสร้างผลงาน นวัตกรรม เพื่อการพัฒนางาน ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าพบเพื่อสอบถามข้อมูล และรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการการลงโทษผู้ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อมูลประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาควรมาจากหลายฝ่าย การพิจารณาให้ได้รับค่าตอบแทนควรเหมาะสมและเป็นธรรม ควรยกย่องเชิดชูผู้กระทำคุณงามความดี จัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจและส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้บุคลากรทุกระดับ

**Research Title:** The Use of Good Governance in Personnel Administration in View of Prince of Songkla University Personnel

**Researcher:** Mrs. Nisakon Changsuwan

**Academic Year:** 2011

### **Abstract**

This research aimed to study the level of use of good governance in personnel administration in views of Prince of Songkla University (PSU) personnel. It compared the views of PSU personnel with different personal factors and work factors towards the level of use of good governance and studied the personnel's suggestions about the use of good governance in personnel administration in PSU.

The research employed both qualitative and quantitative approaches. The qualitative data were collected using in-depth interviews with PSU government servants and employees. A questionnaire was used to collect quantitative data from 369 PSU government servants and employees from all campuses. Percentage, mean, S.D., t-test and univariate were used in data analysis.

The results were as follows: 1) The personnel's overall view and the views in each aspect towards the use of good governance in PSU were at moderate level. When considering the components of good governance principles, the views towards the use of good governance could be arranged according to the level from highest to lowest as follows: transparency, responsibility, legal principles, cost-effectiveness, integrity and participation. 2) Personnel with different levels of education viewed the personnel administration according to the cost-effectiveness principle significantly differently at 0.01. Personnel from different campuses viewed the personnel administration according to the integrity principle significantly differently at 0.05. Personnel with different personal factors, namely, sex, age, and status and different work factors, namely, types of personnel, position group, faculty/ unit they worked for, salary and time working in the university had no significantly different views on the use of good governance in the personnel administration. 3) The subjects' suggestions were as follows. The university should regularly update the rules and regulations in personnel administration. The pay should be made appropriate to the personnel's duties, responsibilities and situation. Information should be made

(4)

accessible to all personnel. The superiors should be a role model for their subordinates: good planning system, subordinates' work follow-up system, support in the production of work and innovations for work development, economical use of resources for the benefit of the organization, work allocation appropriate to the personnel's knowledge and skills, openness to their inquiries about information and expression of opinions useful to the work, providing the personnel with opportunities to participate in the specification of measures in punishing those not doing what they are responsible for. The information for the evaluation of the subordinates' work should come from many parties. The consideration for pay should be appropriate and fair. Those doing good deeds should be praised. The superiors should set up advancement plans for the personnel, build moral support and promote life quality of all levels of personnel.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่องการใช้ธรรมมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของ บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์ของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุฬาลักษณ์ พัฒนศักดิ์ภิญโญ แห่งภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไข และปรับปรุง ข้อบกพร่องต่าง ๆ และรองศาสตราจารย์ ดร.เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา พยาบาลและบริการการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ และคุณศิริวรรณ เรืองกุล บุคลากรชำนาญการ พิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ให้ข้อเสนอแนะทำให้งานวิจัยเสร็จสมบูรณ์ ตลอดจนท่านรองอธิการบดี และผู้อำนวยการกองการ เจ้าหน้าที่ ที่ให้การสนับสนุน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์ ขอขอบพระคุณคุณศรภี รัตนพงษ์ บุคลากรชำนาญการ พิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างานทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่ สนับสนุน ส่งเสริม และให้โอกาสแก่ผู้วิจัยด้วยดีมาตลอด รวมถึงครอบครัวและเพื่อนร่วมงานทุก ท่านที่คอยช่วยเหลือในการทำงานวิจัยในครั้งนี้

นิศากร ช่างสุวรรณ

กันยายน 2554

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
ABSTRACT	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
รายการตาราง	(8)
รายการภาพประกอบ	(10)
บทที่ 1	
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	7
บทที่ 2	
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	21
แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	33
แนวคิดการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
บทที่ 3	
วิธีดำเนินการวิจัย	48
ที่มาของข้อมูล	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	52
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	54

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)	
	วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	54
	การวิเคราะห์ข้อมูล	54
บทที่ 4	ผลการวิจัย	56
	ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	57
	ส่วนที่ 2 การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	61
	ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการ บริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการปฏิบัติงาน	74
	ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	99
	ส่วนที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการ บริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	106
บทที่ 5	สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	119
	สรุปผลการวิจัย	119
	อภิปรายผล	122
	ข้อเสนอแนะ	131
บรรณานุกรม		135
ภาคผนวก ก		140
ภาคผนวก ข		149
ภาคผนวก ค		168
ประวัติผู้วิจัย		172



## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรจำแนกตามคณะ/หน่วยงาน	48
2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคณะ/หน่วยงาน	51
3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	57
4 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน	58
5 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้านหลักนิติธรรม	61
6 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้านหลักความโปร่งใส	63
7 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้านหลักการมีส่วนร่วม	65
8 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้านหลักความรับผิดชอบ	67
9 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้านหลักความคุ้มค่า	69
10 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้านหลักคุณธรรม	71
11 ภาพรวมของการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	73
12 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักนิติธรรมจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	74
13 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักความโปร่งใสจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	75
14 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักการมีส่วนร่วมจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	76
15 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักความรับผิดชอบจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	77
16 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักความคุ้มค่าจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	79
17 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักคุณธรรมจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	80

## รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
18 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักนิติธรรมจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน	81
19 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักความโปร่งใสจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน	84
20 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักการมีส่วนร่วมจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน	87
21 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน	90
22 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักความคุ้มค่าจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน	93
23 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักคุณธรรมจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน	96
24 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านนิติธรรม	99
25 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักความโปร่งใส	101
26 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักการมีส่วนร่วม	102
27 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักความรับผิดชอบ	103
28 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักความคุ้มค่า	104
29 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักคุณธรรม	105
30 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	106

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย	7
2 หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	19

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข เป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกันสอดคล้องกับรูปแบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขของไทย โดยแนวทางดังกล่าวได้เข้ามามีบทบาทในประเทศไทยนับตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 ซึ่งในขณะนั้นประเทศไทยประสบกับปัญหาภาวะวิกฤตเศรษฐกิจการเงินที่ร้ายแรงและยุ่งยากมากกว่าที่ผ่านมา จนรัฐบาลไทยตัดสินใจกู้วิกฤตเศรษฐกิจด้วยการเจรจาขอความช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) และภายใต้การตกลงให้ความช่วยเหลือเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจดังกล่าวมีการกำหนดเงื่อนไขการปฏิรูประบบราชการอันเป็นกลไกส่วนหนึ่งในการสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยมีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการจัดบทบาทของภาครัฐให้เหมาะสมในสังคม การบริหารอย่างโปร่งใสมีคุณภาพด้วยระบบ “ธรรมาภิบาล” เป็นหัวใจสำคัญยิ่งของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการหรือเอกชน ระบบราชการที่เข้มแข็ง ซึ่งมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ การเน้นบทบาทของผู้บริหารงานภาครัฐในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการที่มีคุณภาพสูงตามที่ประชาชนต้องการ (วรศักดิ์ อุวรรณโณ และคณะ, 2545 : 25 - 26)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นสถาบันการศึกษาที่ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ซึ่งนโยบายและแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปี 2550-2554 ประกอบด้วย 6 ทิศทางและหนึ่งในหกคือ การเป็นองค์กรที่ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานควบคู่กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มีการสร้างวัฒนธรรมการประเมินตรวจสอบ โปร่งใส รับผิดชอบ และยุติธรรม ให้กับมหาวิทยาลัยโดยใช้หลัก Share vision & Collegiate decision มีเป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับภูมิภาคเอเชีย ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต บริการวิชาการ และทำนุบำรุงวัฒนธรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐานได้กำหนดเป้าประสงค์ในการเสริมสร้างสมรรถนะ และปรับวัฒนธรรมองค์กร สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างสม และจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน โดยแปลงระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้เข้าสู่วิถีการปฏิบัติงานประจำในทุกกระบวนการ/ระบบงาน (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, <http://www.psu.ac.th/vision> 4 ม.ค. 2553) ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้

จัดตั้งหน่วยงานภายในขึ้นหลายหน่วยงานเพื่อความเหมาะสมในการบริหารจัดการของแต่ละหลักสูตร มีการบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้นเพื่อทดแทนข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ และลาออกจากราชการ ซึ่งการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะดึงดูดคนดี คนเก่งให้เข้าสู่มหาวิทยาลัย และคงอยู่ในองค์กรต่อไป

กองการเจ้าหน้าที่ เป็นกลุ่มงานสนับสนุนการบริหารของมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนระดับตำแหน่ง การลาออก/โอนย้าย การจัดสวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์และร้องทุกข์ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างประจำ การเพิ่มค่าจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย เงินรางวัลสำหรับผู้บริหารและบุคลากร เงินประจำตำแหน่งและค่าตอบแทนนอกเหนือเงินเดือน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ การเชิดชูเกียรติคุณ ข้อมูลบุคลากร ฯลฯ มีการกำหนดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และน่านโยบายการบริหารงานภาครัฐมาสู่การปฏิบัติให้คำปรึกษา แนะนำเรื่องการบริหารงานบุคคลแก่เจ้าหน้าที่ทุกคณะ/หน่วยงาน และทุกวิทยาเขต และเพื่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบเป็นการพิจารณาผลงานในด้านคุณภาพและปริมาณงานที่รับผิดชอบของบุคลากร เพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนและระดับให้สูงขึ้นหากผู้บริหารได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการทำงานดังกล่าว ก็จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร แต่ในช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมาได้มีข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยร้องทุกข์ต่อกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ และขอความเป็นธรรมต่อมหาวิทยาลัย เนื่องจากเกิดความคับข้องใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบของผู้บังคับบัญชาโดยปี 2550 มีจำนวน 1 ราย ปี 2551 มีจำนวน 2 ราย และปี 2552 มีจำนวน 6 ราย จะเห็นได้ว่ามีจำนวนบุคลากรร้องทุกข์ในเรื่องดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นและปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ กองการเจ้าหน้าที่ ในการหาข้อมูล รายละเอียดข้อเท็จจริง เพื่อชี้แจงต่อกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์และบุคลากรผู้อุทธรณ์และร้องทุกข์ให้ได้ทราบข้อเท็จจริง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยว่ามหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงานได้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ การบริหารงานบุคคลได้ถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักได้แก่ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ และหลักคุณธรรมหรือไม่เพียงไร เพื่อเป็นข้อมูลรายงานให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

ได้รับทราบและนำไปพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบทัศนะของบุคลากรต่อระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อมีปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
3. เพื่อทราบข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทุกวิทยาเขตได้แก่ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี วิทยาเขตภูเก็ต และวิทยาเขตตรัง
2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในการศึกษาได้แก่ ข้าราชการและพนักงาน มหาวิทยาลัยที่จ้างด้วยเงินงบประมาณแผ่นดิน ที่มีเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ไม่น้อยกว่า 3 ปี

### 3. ขอบเขตเนื้อหา

- 3.1 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยจำแนกออกเป็น 6 หลักได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่าและหลักคุณธรรม
- 3.2 การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้แก่ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัย ค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ และการพ้นจากงาน

## 4. สมมติฐานการวิจัย

1. บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูง

2. บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามหลักคุณธรรม หลักความคุ้มค่าและหลักความรับผิดชอบต่ออยู่ในระดับปานกลาง

3. บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกัน

4. บุคลากรที่มีปัจจัยการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกัน

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ ดังนี้

**การบริหารงานบุคคล** หมายถึง กิจการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัย ค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ และการพ้นจากงาน

**ธรรมาภิบาล** หมายถึง หลักในการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลให้เกิดความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อ หลักความคุ้มค่า และหลักคุณธรรม

**หลักนิติธรรม** หมายถึง การบริหารงานตามกฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ด้วยความถูกต้องความดีงาม มีการกระจายอำนาจการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รณรงค้ให้บุคลากรยึดถือหลักความชอบธรรมในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคม

**หลักความโปร่งใส** หมายถึง กระบวนการทำงานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีการเปิดเผยตรงไปตรงมา สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ บุคลากรและประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง มีกระบวนการให้บุคลากรสามารถตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

**หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับรู้การวางแผนการปฏิบัติงาน การประเมินผลงานและเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหา การไต่สวน การพิจารณา และการแสดงประชามติ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังในการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน

**หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรและผู้บริหารใส่ใจต่อปัญหาอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผลของการปฏิบัติหน้าที่ที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้และสร้างความพึงพอใจต่อทุกฝ่าย

**หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีความรวดเร็ว มีคุณภาพ วรรณคดีให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน

**หลักคุณธรรม** หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารที่ยึดมั่นความถูกต้องดีงาม สร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากรในหน่วยงานให้ดีขึ้น ทำให้สังคมมีเสถียรภาพ ทุกคนสามารถอยู่ด้วยกันได้อย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย

**บุคลากร** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยที่จ้างด้วยเงินงบประมาณแผ่นดิน มีเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไม่น้อยกว่า 3 ปี ที่ปฏิบัติงานในวิทยาเขตภาคใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี วิทยาเขตภูเก็ต และวิทยาเขตตรัง

**สายวิชาการ** หมายถึง ตำแหน่งที่มีหน้าที่สอนได้แก่ ตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์

**สายสนับสนุน** หมายถึง ตำแหน่งที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ งานบริหารและธุรการ เช่น ตำแหน่งพยาบาล เกษษกร นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป บุคลากร นักวิชาการศึกษา นักวิชาการอุดมศึกษา นิติกร ฯลฯ

**กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ** เป็นการแบ่งตามลักษณะงานของคณะที่มีการผลิตบัณฑิตทางสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพได้แก่ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ และคณะการแพทย์แผนไทย

**กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ** เป็นการแบ่งตามลักษณะงานของคณะที่มีการผลิตบัณฑิตทางสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์ คณะการจัดการสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

**กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์** เป็นการแบ่งตามลักษณะงานของคณะที่มีการผลิตบัณฑิตทางสาขาวิศวกรรมศาสตร์ ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์

**กลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์** เป็นการแบ่งตามลักษณะงานของคณะที่มีการผลิตบัณฑิตทางสาขาเกษตรศาสตร์ ได้แก่ คณะอุตสาหกรรมเกษตร และคณะทรัพยากรธรรมชาติ



**กลุ่มสาขาบริหารธุรกิจ** เป็นการแบ่งตามลักษณะงานของคณะที่มีการผลิตบัณฑิตทางสาขาบริหารธุรกิจ ได้แก่ คณะวิทยาการจัดการ คณะเศรษฐศาสตร์ และคณะการบริการและการท่องเที่ยว และคณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ

**กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์** เป็นการแบ่งตามลักษณะงานของคณะที่มีการผลิตบัณฑิตทางสาขาศึกษาศาสตร์ ได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์

**กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** เป็นการแบ่งตามลักษณะงานของคณะที่มีการผลิตบัณฑิตทางสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้แก่ คณะนิติศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ วิทยาลัยอิสลามศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะวิทยาการสื่อสาร คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ และคณะวิทยาศาสตร์

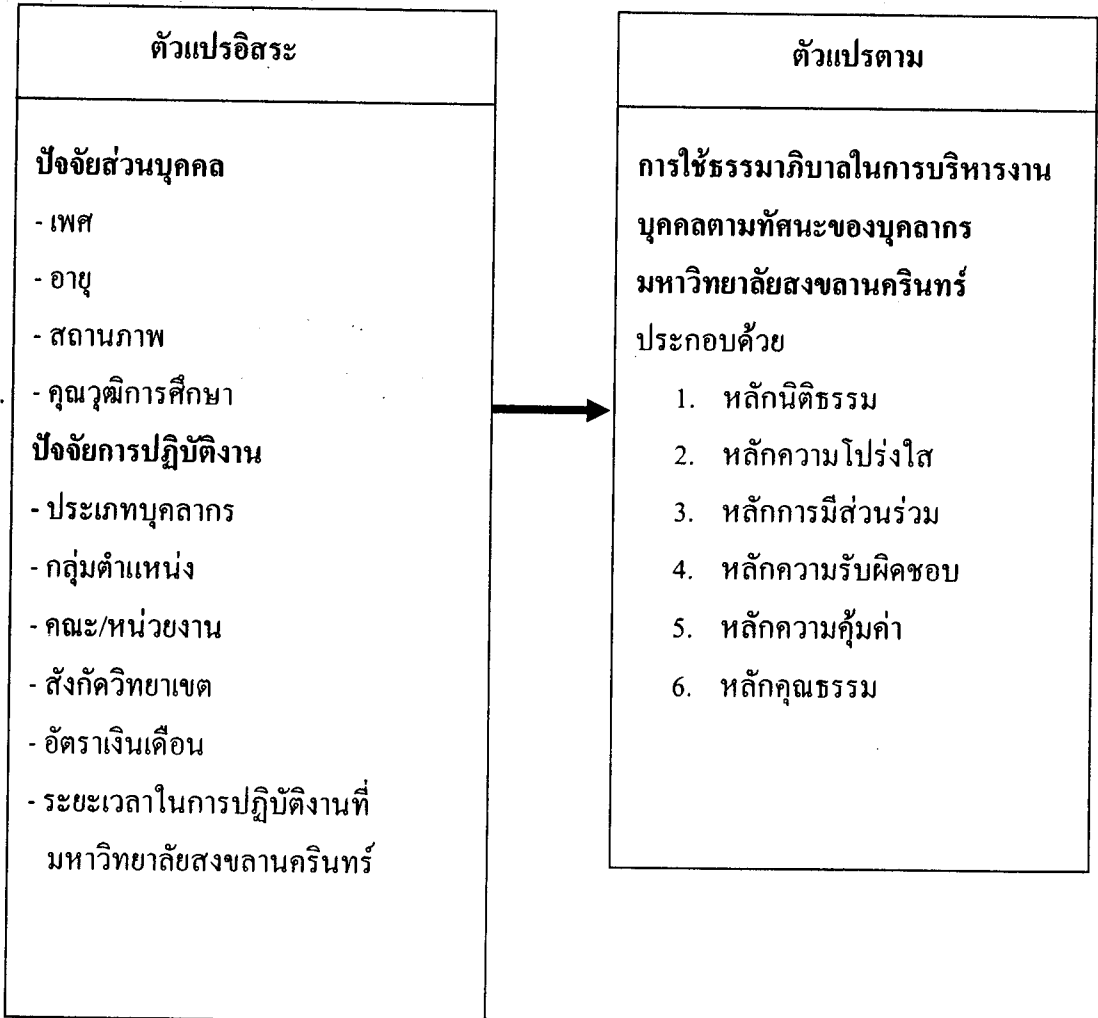
**กลุ่มสนับสนุนวิชาการ** เป็นการแบ่งตามลักษณะงานสนับสนุนการผลิตบัณฑิต ได้แก่ บัณฑิตวิทยาลัย ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์ ศูนย์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม สถาบันทรัพยากรทะเลและชายฝั่ง สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร สำนักวิจัยและพัฒนา วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง สำนักวิทยบริการ และโครงการจัดตั้งสถาบันสันติศึกษา

**กลุ่มสนับสนุนบริหาร** เป็นการแบ่งตามลักษณะงานสนับสนุนการบริหาร ได้แก่ สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตหาดใหญ่ สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตปัตตานี สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตภูเก็ต และวิทยาเขตตรัง

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ทำให้ทราบความแตกต่างของทัศนะของบุคลากรต่อระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อมีปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
3. ทำให้ทราบข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อการ ใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4. ใช้เป็นข้อมูลและเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย การบริหารงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานทุกระดับของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 7. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางราชการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษา แบ่งออกได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
3. แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
4. แนวคิดการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารงานบุคคล  
ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

##### 1.1 ความหมายของธรรมาภิบาล

คำว่า “ธรรมาภิบาล” หรือ “ธรรมรัฐ” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Good Governance” เป็นแนวความคิดหนึ่งในหลายแนวความคิดที่ถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาการทำงานของภาครัฐ (Public sector) ภาคเอกชน (Private sector) และภาคประชาชนหรือองค์กรสังคมต่างๆ (Civil society) ซึ่งแนวคิดนี้ได้ปรากฏขึ้นครั้งแรกในรายงานของธนาคารโลก เมื่อปี 2532 และต่อมามีองค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) ได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวไปวิเคราะห์และอธิบายรายละเอียดในเอกสาร Governance for Sustainable Human Development จากนั้นมา แนวคิดนี้ได้นำมาใช้ในหลายองค์การ อาทิ ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) ธนาคารโลก (World Bank) ที่ได้นำมาใช้กับประเทศในแถบเอเชีย เพื่อแก้ปัญหาทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ในส่วนของประเทศไทยหลังจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 เนื่องมาจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจำนวน 17.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าต้องสร้าง “Good Governance” ขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งแสดงโดยปริยายว่าทั้งรัฐบาลไทยและกองทุนการเงินระหว่างประเทศเชื่อว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดีหรือธรรมาภิบาล (Bad Governance) (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542 : 17-18)

และจากนั้นมาแนวความคิดในเรื่อง Good Governance หรือ ธรรมรัฐ ได้ถูกนำเสนอผ่านสื่อมวลชน โดยนักคิด นักวิชาการ และผู้นำทางสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยได้ให้ความหมาย หลักการ แนวทาง ปฏิบัติที่มีจุดเชื่อมโยงร่วมกันในเรื่องของความร่วมมือ ความเสมอภาค ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส ความชอบธรรม ความยุติธรรม ความคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานภาครัฐ ในเรื่องของการสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งรวมไปถึงการสร้างระบบบรรษัทภิบาลในส่วนของภาคเอกชน อันเป็นการเคลื่อนไหวผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ธรรมรัฐเกิดขึ้นเป็นรูปธรรมในสังคม

ในส่วนของคำนิยามนั้น ได้มีผู้ให้คำนิยามของธรรมาภิบาลไว้ค่อนข้างมาก ซึ่งได้รวบรวมคำนิยาม ดังนี้

ธนาคารโลก หรือ World Bank (นฤมล ทับจุมพล, 2544 : 42) ได้ให้ความหมายว่า ธรรมาภิบาลเป็นลักษณะและแนวทางของการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อบริหารจัดการงานของบ้านเมืองโดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา เพื่อช่วยในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้ โดยเพิ่มศักยภาพของรัฐบาลให้สามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการทางกฎหมายที่อิสระ รวมทั้งมีระบบราชการฝ่ายนิติบัญญัติและสื่อที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบ และตรวจสอบได้

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank, 2540 อ้างถึงในอมรา พงศาพิชญ์ และนิตยา ภัทรสิริคะพันธ์ , 2541 : 13-24) ได้ให้ความหมายว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐาน เพื่อให้มีความมั่นใจเน่ว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(2543 : 19-20) กล่าวถึงความหมายของธรรมาภิบาล ไว้หลายประการ ดังนี้

1. ธรรมาภิบาล หมายถึง กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนโดยทั่วไปในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

2. ธรรมาภิบาล หมายถึง การที่กลไกของรัฐทั้งทางการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และตรวจสอบได้

3. ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารหรือการปกครองที่ดี หรือการบริหารที่เป็นธรรมโดยจะมืองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบได้

(Accountability) และความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2541) อ้างถึงในวีรกรรม พันธระ, 2548 : 11) ได้ให้ความหมายว่าธรรมาภิบาล หมายความว่าจัดการบริหารประเทศที่ดีในทุก ๆ ระดับ ซึ่งรวมถึงการจัดการระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการองค์กรของรัฐและรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล (Private Sector Organizations) องค์กรของเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ นิติบุคคล ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม (Civil Society) และการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541) ได้ให้ความหมายธรรมาภิบาลว่าเป็นการที่กลไกของรัฐ ทั้งการเมืองและการบริหาร มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาดโปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลัก

ธีรยุทธ บุญมี (2541) เสนอแนวคิดที่ว่า ธรรมาภิบาล คือ การเป็นหุ้นส่วนกันในการบริหารและปกครองประเทศโดยรัฐ ประชาชน และเอกชน ซึ่งขบวนการอันนี้จะก่อให้เกิดความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความยุติธรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคนดี ซึ่งแนวคิดนี้เกิดจากการที่ประชาชนเห็นว่า ระบบราชการล่าช้า ทุกส่วนต้องการการปฏิรูป ต้องมีการปรับโครงสร้างราชการให้ดีขึ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น และประชาชนต้องการให้มีการตรวจสอบโดยสื่อมวลชน และนักวิชาการ

วรลักษณ์ มนัสเชื้อศิริ (2541) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีหลักคิดที่ว่าทั้งประชาชน ข้าราชการ ผู้บริหารประเทศเป็นหุ้นส่วนกันในการกำหนดชะตากรรมของประเทศ แต่การเป็นหุ้นส่วนไม่ใช่หลักประกันว่าจะเกิดธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ยังต้องหมายถึง การมีกฎเกณฑ์ กติกาที่จะทำให้เกิดความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมของสังคมในการกำหนดนโยบายการบริหาร ตรวจสอบประเมินผลอย่างจริงจัง

วรภัทร โธษนะเกษม (2541) กล่าวว่าเป็นการใช้สิทธิของความเป็นเจ้าของ (Owner Rights) ที่จะปกป้องดูแลผลประโยชน์ของตนเองโดยผ่านกลไกที่เกี่ยวข้องในการบริหาร กรณีของภาครัฐนั้น ผู้เป็นเจ้าของก็คือ ประชาชน ซึ่งใช้สิทธิของตนผ่านการเลือกตั้งในเขตการเลือกตั้ง ขณะที่ผู้ได้รับการเลือกตั้งก็เข้าไปทำหน้าที่ในรัฐสภาเพื่อกำกับดูแลบริหารประเทศคือ รัฐบาลให้บริหารประเทศไปในทางที่ถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

ไพโรจน์ พรหมสาส์น (2541) กล่าวว่า การบริหารการปกครองโดยใช้หลักธรรมาภิบาล จะสามารถตอบสนองต่อปัญหาของประชาชนได้เป็นอย่างดี นั้นจะมีลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม

(Participation) โปร่งใส (Transparency) เสมอภาค (Equality) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นธรรม(Rule of Law)และรับผิดชอบต่อประชาชน (Responsiveness/ Accountability)

อานันท์ ปันยารชุน (2542) ได้กล่าวว่า ธรรมนูญเป็นผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมซึ่งบุคคลหรือสถาบันทั่วไปภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและอาจขัดแย้งกันได้

ประเวศ วะสี (2542 อ้างถึงในบุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ธี, 2544 : 9) อธิบายว่า การที่สังคมประกอบด้วยภาคสำคัญ ๆ 3 ภาคคือ ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เมื่อพิจารณาถึงธรรมนูญก็จะต้องถึง ความโปร่งใส ความถูกต้องของ 3 ภาคดังกล่าว

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 อ้างถึงในวิริวรรณ พันธระ, 2548 : 12 - 13) เลขานุการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวว่าธรรมนูญ คือ การวางกรอบการทำงานในระบบราชการเพื่อให้เกิดระบบที่ดีเอื้อต่อคนดีให้อยู่ในระบบที่ดี และไม่ให้คนเลวดำรงตำแหน่งที่ดีในวงราชการ ซึ่งเป้าหมายสำคัญของการปฏิรูปราชการ ธรรมนูญจะเป็นตัวเชื่อมโยงสังคมที่มีการแยกส่วนทั้งภาครัฐบาล เอกชน ประชาชน และองค์กรเอกชนเกิดความสัมพันธ์กันทุกส่วนให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อเป็นการตอบสนองต่อสังคม กลไกที่จะทำให้เกิดได้นั้น จึงอยู่ที่รัฐต้องเปิดโอกาสให้ปัญหาต่าง ๆ ของส่วนอื่น ๆ เข้ามาร่วมกระบวนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยปฏิบัติเป็นองค์รวม คือ 1) ประชาชนทุกคนที่มีผลกระทบต้องมีส่วนร่วม 2) มีความโปร่งใส รับรู้ได้โดยรับฟังประชาพิจารณ์ ส่งเอกสารให้ และเมื่อตัดสินใจแล้วเปิดเผยเหตุผลได้ 3) มีความรับผิดชอบต่ออย่างชัดเจน 4) การใช้อำนาจต้องมีที่มาที่ไปเปิดเผย 5) กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะตัดสินใจต้องชัดเจน 6) การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่การปฏิรูปราชการจะสำเร็จได้ต้องเกิดจาก 2 ส่วน คือ 1) ความยินยอมพร้อมใจของคนในวงราชการ 2) มีความกดดันจากภายนอก คือ รัฐสภา รัฐบาล นอกจากนี้ยังต้องมีแรงหนุนจากภายนอก เช่น สื่อต่าง ๆ ประชาชนคอยตรวจสอบ ตีชม และภาคเอกชนต้องยอมรับได้จึงจะสำเร็จ

รัชนา ศานติยานนท์ และพรณี บุญประกอบ (2544 : 25-28) ได้ให้ความหมายของธรรมนูญว่า ธรรมนูญ หมายถึง การดำเนินงานของผู้มีอำนาจทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมที่จะจัดการกับกิจการของประเทศในทุกระดับประกอบด้วย การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีพื้นฐานมาจากการให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้ประเทศต่าง ๆ พัฒนาตนเองในลักษณะที่พึ่งตนเองได้โดยเน้นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญแก่ความเท่าเทียมกัน การให้อำนาจ ความร่วมมือ และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่าธรรมาภิบาล (Good Governance) เดิมใช้ชื่อว่าธรรมรัฐ ประชาธิปไตย หรือ ธรรมรัฐแห่งชาติ หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีขององค์กรโดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ความมีประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการ กำหนดนโยบายการบริหาร มีการตรวจสอบ และประเมินผลอย่างจริงจัง อันเป็นพื้นฐานที่จะช่วย พัฒนาสังคมทั้งระบบ สร้างความเป็นธรรมและสมดุลแก่ทุกฝ่าย

## 1.2 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 ระเบียบนี้มีผลใช้บังคับกับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมาโดยระเบียบนี้กำหนดให้ ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการ โดยยึดหลักการ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรจงให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบวิชาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้ สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวน การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจต่อปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการ

แก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงศ์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

สำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันพระปกเกล้า (2545 อ้างถึงในวิวัฒธรรม พันธระ, 2548 : 19 - 20) ได้ดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และการบริหารจัดการที่ดีตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ได้กำหนดกรอบของหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ

1. หลักนิติธรรม เป็นหลักที่ไม่ต้องการให้มีอำนาจใดอำนาจหนึ่งมีอำนาจเหนืออำนาจอื่น ทั้งนี้เพื่อมุ่งคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนจากการใช้อำนาจรัฐ ซึ่งแยกเป็นหลักการย่อย 7 หลัก คือ

1.1 หลักการแบ่งแยกอำนาจ

1.2 หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ

1.3 หลักความผูกพันต่อกฎหมายของเจ้าหน้าที่

1.4 หน่วยงานได้ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา

1.5 ผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานมีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่

1.6 หน่วยงานยึดหลัก “ไม่มีความผิดและไม่มีโทษ โดยไม่มีกฎหมาย”

1.7 หน่วยงานยึดหลักการทำงานภายใต้กฎระเบียบสูงสุด

2. หลักคุณธรรม เป็นหลักที่พิจารณาลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำและบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีหลักการย่อย 3 หลัก คือ

2.1 การปลอดจากคอร์รัปชัน

2.2 การปลอดจากการทำผิดวินัย

2.3 การปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ

3. หลักความโปร่งใส เป็นหลักของความสุจริตที่พิจารณาความหมายเชิงเนื้อหา โครงสร้าง และหลักเกณฑ์ โดยแบ่งแยก 4 หลักการย่อย คือ

3.1 ความโปร่งใสด้านโครงสร้างและระบบงาน

3.2 ความโปร่งใสด้านระบบการให้คุณ

3.3 ความโปร่งใสของระบบการให้โทษ



### 3.4 ความโปร่งใสด้านการเปิดเผยของระบบงาน

4. หลักการมีส่วนร่วม เป็นหลักของการกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองและการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการใช้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชน ซึ่งมีหลักการย่อย 4 หลัก คือ

4.1 หลักการให้ข้อมูลข่าวสาร

4.2 หลักการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

4.3 หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

4.4 หลักการพัฒนาขีดความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชน

5. หลักสำนึกความรับผิดชอบ เป็นหลักการทำงานที่มีหลักการ เหตุผล ความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ โดยแบ่งเป็น 6 หลักการย่อย คือ

5.1 หน่วยงานมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน

5.2 หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน

5.3 หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 หน่วยงานมีระบบติดตามประเมินผล

5.5 หน่วยงานมีการจัดการกับผู้ที่ไม่มีผลงาน

5.6 หน่วยงานมีแผนสำรอง

6. หลักความคุ้มค่า เป็นหลักการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ซึ่งประกอบด้วย 3 หลักการย่อย คือ

6.1 การประหยัด

6.2 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6.3 ความสามารถในการแข่งขัน

สุดจิต นิमितกุล (2543 : 13-24) กล่าวว่า องค์ประกอบในการเสริมสร้างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของกระทรวงมหาดไทย มี 11 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม ความยั่งยืน สิ่งที่ชอบธรรม ความโปร่งใส ความเป็นธรรมและความเสมอภาค ความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่ ความเสมอภาคทางเพศ ความอดกลั่นอดทน หลักนิติธรรม ความรับผิดชอบ และการเป็นผู้กำกับดูแล เป็นองค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่มุ่งเน้นไปทางด้านบริหารการปกครอง การพัฒนา และการกระจายอำนาจ โดยมีความหมายดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการมีส่วนร่วมของทั้งประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน เพื่อบรรลุ เป้าหมายในการให้บริการประชาชน
  2. ความยั่งยืน (Sustainability) มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักการของความสมดุลทั้งในเมืองและชนบท ระบบนิเวศ และทรัพยากรธรรมชาติ
  3. ประชาชนมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม (Legitimacy) และให้การยอมรับ (Acceptance) การดำเนินงานของแต่ละหน่วย
  4. มีความโปร่งใส (Transparency) ข้อมูลต่าง ๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของการดำเนินการและสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจน และเป็นไปตามที่กำหนดไว้
  5. ส่งเสริมความเป็นธรรม (Equity) และความเสมอภาค (Equality) มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมีระบบการรับเรื่องราວร้องทุกข์ที่ชัดเจน
  6. มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากร และมีวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน
  7. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ (Promotion of gender balance) เปิดโอกาสให้สตรีทั้งในเมืองและชนบทเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น
  8. การอดทนอดกลั้น (Tolerance) การยอมรับ (Acceptance) ต่อทัศนคติที่หลากหลาย (Diverse Perspectives) รวมทั้งต้องยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล หากจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้
  9. การดำเนินการตามหลักนิติธรรม (Operation by rules of law) พัฒนา ปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัยและเป็นธรรม
  10. ความรับผิดชอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่
  11. การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) แทนการควบคุม โอนงานบางอย่างไปให้องค์กรท้องถิ่นใกล้ชิดกับประชาชน หรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้เอกชนดำเนินการแทน
- สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล เป็นขั้นตอนในการบริหารงานที่จัดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ประกอบด้วย 6 หลักการ คือหลักนิติธรรม

หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรม ซึ่งนับว่าเป็นหลักในการบริหารจัดการที่ดีที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยนำหลักการเหล่านี้มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน

### 1.3. ระดับของธรรมาภิบาล

เกียรติศักดิ์ จิรเชียรนาถ (2543 : 41 – 51) กล่าวว่าโดยทั่วไปธรรมาภิบาล (Good Governance) แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. ระดับนานาชาติหรือระดับโลก คือ โลกภิบาล (Global Governance) เป็นหลักการที่สร้างความรุ่งเรืองและสันติสุขของโลก พร้อมกับการจัดสรรทรัพยากร โลกด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิผล โดยมีมิติทั้ง 3 ของโลกภิบาล คือ

มิติที่ 1 การปรับตัวของการเมืองระหว่างประเทศ (International political alignment)

มิติที่ 2 การเคลื่อนย้ายกระแสเงินทุนระหว่างประเทศ (International capital flow)

มิติที่ 3 การเคลื่อนย้ายการค้าระหว่างประเทศ (International trade flow)

2. ระดับประเทศ คือ รัฐบาลภิบาล (Public Governance) คือการมุ่งสร้างความมั่นคงและความผาสุกของคนในชาติ แต่ต้องไม่ไปละเมิดกติกาของสังคมโลก การสร้างรัฐบาลที่ดี ย่อมต้องมีการหล่อหลอมมิติทั้ง 3 นี้ให้รวมเป็นสิ่งเดียวกันโดยมิติทั้ง 3 ของรัฐบาลภิบาล ประกอบด้วย

มิติที่ 1 เสถียรภาพทางการเมือง (Political stability)

มิติที่ 2 การจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจ (Allocation of economic resources)

มิติที่ 3 การจัดสรรทรัพยากรทางสังคม (Allocation of social resources)

เมื่อรัฐบาลใดใช้อำนาจแห่งรัฐในการจัดการหล่อหลอมมิติทั้ง 3 ให้ผสมกลมกลืนกันแล้วจะทำให้นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development)

3. ระดับสังคม คือ สังคมภิบาล (Social Governance) คือ การมุ่งสร้างความมั่นคงและสันติสุขของสังคม โดยเคารพกฎกติการะดับชาติ ซึ่งเคารพกฎกติกาโลกอีกต่อหนึ่งมิติทั้ง 3 ของสังคมภิบาล ประกอบด้วย

มิติที่ 1 กฎหมายและกฎเกณฑ์ของสังคม (Law and regulations)

มิติที่ 2 การสอดส่องจากสาธารณชน (Public oversight)

มิติที่ 3 คุณค่าของวัฒนธรรมและจริยธรรม (Cultural and ethical values)

4. ระดับองค์การหรือบรรษัทภิบาล ซึ่งบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) คือ การมุ่งสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่กำไร เสถียรภาพความมั่นคงขององค์การ และการเอื้อเพื่อผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจ (Stakeholders) แทนที่จะรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นแต่เพียงฝ่ายเดียวเหมือนในอดีต บรรษัทภิบาล ประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 โครงสร้างและกระบวนการ (Structure and process)

มิติที่ 2 จริยธรรมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในองค์การ  
(Ethics and integrity of people)

มิติที่ 3 ความสามารถและความรอบรู้ (Competence and wisdom)

สรุปได้ว่า ระดับของธรรมาภิบาล มี 4 ระดับ คือ ระดับนานาชาติ ระดับประเทศ หรือที่เรียกว่ารัฐธรรมาภิบาล ระดับสังคมหรือสังคมภิบาล และระดับองค์การหรือบรรษัทภิบาล ซึ่งทั้ง 4 ระดับเป็นหัวใจสำคัญของกรอบความคิดในการสร้างธรรมาภิบาลที่สร้างปัจเจกบุคคล (Individual) ให้มีความพร้อมทั้งจริยธรรม (Ethics) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrity) ให้มีความสามารถ (Competence) และความรอบรู้ (Wisdom) คุณค่าของปัจเจกชน (Individual's values) จะเป็นจุดเริ่มต้นของธรรมาภิบาลที่นำไปสู่ความรุ่งเรืองและสันติสุข ถ้าขาดปัจเจกชนที่มีคุณค่าแล้ว การสร้างธรรมาภิบาล ทั้ง 4 ระดับต้องล้มเหลวอย่างแน่นอน

#### 1.4 หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานบุคคล

จากรายงานผลการประชุมประจำปีระหว่างส่วนราชการกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2542 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543 : 2) พบว่าองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการให้บริการของรัฐ มีดังนี้

1. หลักนิติธรรม ประกอบด้วย กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีความเป็นธรรม สามารถปกป้องคนดี และลงโทษคนไม่ดีได้ มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาชน

2. หลักความโปร่งใส ประกอบด้วย การสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวน เจ้าหน้าที่รัฐเกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ส่วนราชการจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะ

3. หลักความรับผิดชอบ ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับ และความพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติ คุณภาพของงานทั้งด้านปริมาณ ความถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และจำนวนการร้องเรียนหรือการกล่าวหาที่ได้รับ

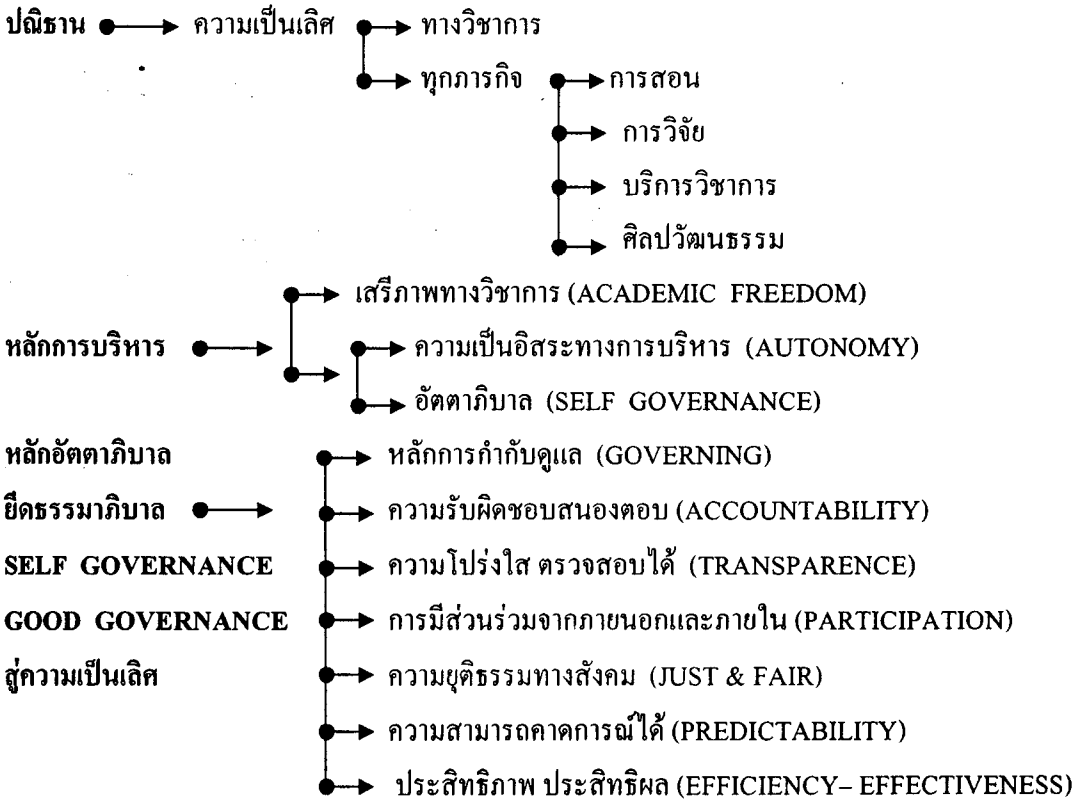
4. หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

5. หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการต่าง ๆ รวมถึงการประหยัดงบประมาณ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบ จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น หรือจำนวนข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินงานเรื่องต่างๆ รวมถึงคุณภาพของการเข้ามามีส่วนร่วม

6. หลักคุณธรรม ประกอบด้วย การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลง คุณภาพชีวิตของคนไทยสังคมดีขึ้น มีการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย

### 1.5 หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่เป็นนามธรรม จะเกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติก็ต่อเมื่อหน่วยงานที่รับหลักการมาใช้มีรูปแบบที่สะท้อนองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ดังนั้นหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จึงสรุปเป็นรูปแบบดังภาพประกอบ 2



## ภาพประกอบ 2 หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ที่มา : สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2549 : 22)

นอกจากนี้ สถาบันการศึกษายังเป็นจุดสำคัญที่จะเริ่มต้นในการเป็นแบบอย่างของการเผยแพร่ธรรมาภิบาลในสังคมไทย ดังนั้นจึงมีการกำหนดหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

ชวน หลีกภัย (2543 อ้างถึงใน บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ธี, 2544 : 42) ได้กล่าวว่าหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีองค์ประกอบดังนี้

1. หลักนิติธรรม คือ การทำให้กฎหมาย กฎ และกติกาต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของประชาชน ให้มีการถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม
2. หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ ช่วยให้การดำเนินงานภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากทุจริตและคอร์รัปชัน

3. หลักการมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่มีประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจของสังคม โดยประชาชนมีความสามัคคีร่วมมือในการทำงาน เรื่องสำคัญ ตลอดจนไม่มีการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือภาคเอกชน

4. หลักความรับผิดชอบ คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ทุกฝ่ายมีความ รับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยพยายามหาทางออกที่ทุก ฝ่ายยอมรับร่วมกันได้ กล่าวรับผลการกระทำของตนเอง

5. หลักความคุ้มค่า คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่รู้คุณค่าทรัพยากรของชาติ และบริหารงานด้วยความประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาครัฐ ต้องการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

อานันท์ ปันยารชุน (2542) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยควรมี องค์ประกอบดังนี้

1. ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการและความเป็นอิสระในนโยบายการศึกษา

2. ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง

3. การตอบสนองความต้องการของสังคม

4. คุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณภาพอาจารย์ คุณภาพนักเรียน และคุณภาพ หลักสูตร ตลอดจนการมีงบประมาณรายได้และรายจ่าย

วิจารณ์ พานิช (2542 อ้างถึงใน รัชนา ศานตินานนท์ และคณะ, 2544) กล่าวว่า หลัก ธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยไทย ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีองค์กรกำหนดนโยบาย (สภามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง) มีการกำหนดนโยบาย และเป้าหมาย ภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ต้องออกกฎระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับ แนวนโยบายที่กำหนด และสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวนโยบายนั้น ๆ รวมถึงเป็นกลไกสร้างความต่อเนื่องของนโยบาย และจัดให้มีการตรวจสอบการดำเนินการตามนโยบายเป็นระยะ ๆ

2. การกระจายอำนาจการตัดสินใจด้านการบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารจัดการไปยังหน่วยปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. มีกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) เป้าหมาย (Goals) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Success Indicators) โดยทุกคนในองค์กรทุกระดับร่วมกันกำหนด

4. มีการประเมินผลโดยบุคคลภายนอกเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินทิศทางคุณภาพ ของผลงานและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยประเมินระดับภาพรวมของมหาวิทยาลัยลงไปถึง ระดับหน่วยงาน

5. มีความพอดีระหว่างการจัดการที่มีการปรึกษาหารือ เป็นองค์คณะบุคคลในลักษณะ “ผู้ร่วมงาน” (ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา) กับการเป็นผู้นำที่ดีและกล้าตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงาน

6. มีคุณลักษณะอื่น ๆ ของการจัดการที่ดีโดยทั่วไปซึ่งได้แก่ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซื่อสัตย์ ยึดกิจประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นที่ตั้ง ยึดถือความสามารถและผลงาน (Merit) ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์

7. มีการริเริ่มนวัตกรรมในการจัดการเพื่อลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย ระบบ “รวมบริการประสานภารกิจ” ระบบจ้างงานบุคคลและหน่วยงานภายนอก

8. การตอบแทนความดีความชอบของบุคคล โดยพิจารณาจากผลสำเร็จของงานระดับภาพรวมขององค์กร และระดับหน่วยงาน ประกอบกับผลงานของตัวบุคคล

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลจริง ๆ แล้วไม่ใช่เรื่องใหม่ กล่าวคือ แต่เดิมองค์กรต่าง ๆ ของรัฐถูกสร้างขึ้นและดำเนินการภายใต้กฎระเบียบที่เน้นการบริหารจัดการที่ดีที่มีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบต่อสังคม แต่ทว่าโครงสร้างของระบบราชการขยายตัวอย่างมากและมีกฎระเบียบมากขึ้นจนทำให้หลายหน่วยงานเริ่มหละหลวม หย่อนประสิทธิภาพ และไม่ได้ปรับตัวต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ดังนั้น เมื่อธรรมาภิบาลได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการที่ดีที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมสังคมประชาธิปไตยในประเทศไทย จึงมีการเสนอและกล่าวถึงแนวคิดนี้อย่างกว้างขวาง อีกทั้งมีความพยายามที่จะให้มีการนำแนวคิดธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติ มีการกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและตรวจสอบการทำงานของภาครัฐและเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่าถ้าระบบราชการมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ นอกจากจะมีส่วนทำให้รัฐบาลมีเสถียรภาพแล้ว ก็ยังสร้างความเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ และสามารถนำไปสู่การลดการทุจริตซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของประเทศได้ ในประเทศไทยได้มีองค์กรของทางราชการเช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กระทรวงมหาดไทย และสถาบันการศึกษาได้เริ่มนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้กับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องติดตามเพื่อประเมินระดับความสำเร็จของการมีธรรมาภิบาลต่อไปในอนาคต

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

### 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” เป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้บัญญัติขึ้นโดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษที่ว่า



“Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” นอกจากนี้การบริหารด้านบุคลากรที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “การบริหารงานบุคคล” ในภาษาอังกฤษยังอาจใช้คำอื่น ๆ ได้อีกได้แก่ Labor Relations Industrial Relations และ Manpower Management เป็นต้น ในภาษาไทยก็มีใช้คำอื่นอยู่หลายคำ เช่น การบริหารบุคลากร การจัดการงานบุคคล การเจ้าหน้าที่ และการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น ในปัจจุบันนี้วงวิชาการและวิชาชีพบริหารใช้คำว่า “การบริหารงานบุคคล” กันเป็นอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป (อาระพร กุณาน้อย, 2546 : 5)

ในส่วนที่เกี่ยวกับความหมายและขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปนั้น ได้มีผู้นิยามความหมายไว้หลายความหมาย (อาระพร กุณาน้อย, 2546 : 6 - 7) ซึ่งได้รวบรวมไว้มีดังนี้

ลอเรนซ์ แอปพลาย (Lawrence Apply, 1942 : 100) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า คือ การวางแผนและการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคลากร ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนา นโยบายและเทคนิคในการบริหารงานบุคคลรวมทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์กร

เดล เอส บีช (Dale S. Beach, 1965 : 7) เห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

สุกิจ จุลละนันท์ (2510 : 118) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน นโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519 : 9) ให้ความหมายเชิงนิยามไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 15) มีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแล บำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 อ้างถึงในกรณีการ ลักษณะพรหม, 2551 : 12) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวง

ที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

สมาน รังสิโยภุชฌ์ (2535 : 1 อ้างถึงในกรณีการ ลักษณพรหม, 2551 : 12) อธิบายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุ แต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึง การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เสนาะ ติยาวั (2539 : 8 อ้างถึงในกรณีการ ลักษณพรหม, 2551 : 12) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้งาน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมนั่นเอง ก็คือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การพัฒนาตัวบุคคล และการรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการ โยกย้าย เปลี่ยนตำแหน่งงาน

จากความคิดเห็นต่าง ๆ ของนักวิชาการและนักบริหารทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย พอสรุปสาระสำคัญของความหมายของการบริหารงานบุคคลได้ ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน
2. การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน
3. พิจารณาในแง่กระบวนการ การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

เป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือการ ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานโดยสามารถดึงดูด รักษา และพัฒนาให้ผู้นั้นมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถกระทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน

## 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2543 : 5 - 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตามเมื่อมีงานที่จะต้องดำเนินการถาวรต่อเนื่องกัน

ไปก็มักจะตั้งหน่วยงานขึ้นรับผิดชอบดำเนินการ การจัดองค์การเพื่อดำเนินกิจการด้านต่าง ๆ มีรูปแบบแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และลักษณะของกิจการ ตัวอย่างเช่น กิจการด้านการศึกษา องค์การที่จัดตั้งขึ้นมักจะจัดในรูปแบบสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ โรงเรียน วิทยาลัย สถาบันและมหาวิทยาลัย ถ้าเป็นกิจการด้านธุรกิจองค์การที่จัดตั้งขึ้นมักจะจัดในรูปแบบบริษัท ห้างร้าน เป็นต้น ตามทฤษฎีองค์การแล้วถือว่าองค์ประกอบสำคัญขององค์การมีสองส่วน คือ “งาน” และ “คน” หมายความว่า องค์การทุกประเภทจะต้องมีองค์ประกอบด้านงาน ซึ่งได้แก่ ภารกิจที่จะต้องทำตามวัตถุประสงค์ และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำตามวัตถุประสงค์และจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมายขององค์การ จำเป็นต้องมีองค์ประกอบทั้งสองที่ดี คือมีคน หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535 : 2 – 3 อ้างถึงใน กรรณิการ์ ลักษณะพรหม, 2551 : 13) กล่าวว่า ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เรื่องเกี่ยวกับคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีความยุ่งยากมากที่สุด ทั้งนี้เพราะถึงแม้ว่าจะมีงบประมาณกลางเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ อย่างเพียงพอ แต่ถ้าปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัย ก็เป็นการยากที่จะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ แต่ถ้าหากได้คนดี มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงานก็จะทำให้ปัญหาอื่น ๆ แทบหมดไปทีเดียว ส่วนที่กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องยุ่งยากมากขึ้น เป็นเพราะว่าจะต้องเกี่ยวพันและมีผลกระทบต่อบุคคล และเป็นปัญหาที่ไม่มีที่สิ้นสุด

เสนาะ ดิเียว (2537 : 14-18) ได้กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารบุคคลมีมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน กล่าวได้ว่า ความสนใจในการบริหารงานบุคคลเกิดจากความตระหนักในคุณค่าความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. มีการแข่งขันกันมากขึ้น
2. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ
3. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี
4. พลังของสภาพแรงงาน
5. องค์การมีความซับซ้อนกันมากขึ้น
6. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม
7. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น

เมื่อบุคลากรมีความสำคัญเช่นนี้ กระบวนการบริหารที่เรียกย่อ ๆ ว่า POSDCORB ของลินคอล์น เออร์วิก (Lyndall Urwick) และลูเทอร์ กูลิค (Luther Gulick) จึงกำหนดให้การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งในเจ็ดประการของผู้บริหาร คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดวาง โครงการและแผนปฏิบัติรวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนคน และการจัดสายงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. การจัดบุคลากร หรือการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคลากรอันได้แก่ การจัดอัตราค่าจ้าง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี
4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน
5. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดมีการร่วมมือประสานงานที่ดีและดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางเดียวกัน
6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ
7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีค่าใช้จ่าย และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

### 2.3 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

ภิญโญ สาร (2517 : 10 อ้างถึงใน อาระพร ภูณาน้อย, 2546 : 8-9) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลว่าที่จริงแล้วมี 4 ลักษณะคือ การให้ได้มาซึ่งบุคคล การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน

เสนาะ ดิเขาว์ (2537 : 24 - 30) หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ มีหน้าที่เกี่ยวกับองค์การ และส่วนที่สองมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับคน

หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ หมายถึง การทำหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือช่วยเหลือในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะด้านเป็นการช่วยเหลืองานโดยส่วนรวมของทั้งองค์การ ซึ่งสรุปมี 4 ลักษณะคือ การริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การเกี่ยวกับ

การบริหารคน การให้บริการคืองานการสอบคัดเลือก การสัมภาษณ์ การรับสมัคร การประเมินผล การปฏิบัติงาน สวัสดิการต่าง ๆ และการควบคุม

หน้าที่เกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ การวางแผนด้านกำลังคน การจ้างงาน การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากงาน การอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ประโยชน์และบริการพนักงาน การรักษาระเบียบวินัย แรงงานสัมพันธ์ การวางแผนจัดองค์การ การวิจัยงานบุคคล

#### 2.4. หลักของการบริหารงานบุคคล

การบริหารบุคคลในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบัน นอกจากยึดหลักระบบคุณธรรมซึ่งมีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง การบริหารบุคคลยังได้มุ่งเน้นการพัฒนาตัวคนเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารบุคคลด้วย การบริหารบุคคลแผนใหม่ จึงยึดหลัก 12 ประการ เป็นหลักในการจัดระบบบริหารงานบุคคล คือ (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2543 : 42 – 44)

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันเรื่องฐานะ เพศ ผิว และศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หรือหลักคุณวุฒิ เป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานโดยไม่มีความคิดแล้ว มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่อัตภาพ
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ
5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยการให้การศึกษา อบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการ แต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และความถนัดของคน

7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบโดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีบริการสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย การสงเคราะห์ด้านต่าง ๆ

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในทาง ป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมของบุคลากร และการกวดขันการลงโทษผู้กระทำผิด

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคล แต่ละคนโดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพ อันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลดี ที่สุดโดยใช้ คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผน การ ประสานงาน และการจัดแบ่งหน้าที่ รวมทั้งวิธีทำงาน

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้ เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อ จะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

## 2.5 การกิจและกระบวนการบริหารงานบุคคล

### 2.5.1 การกิจของการบริหารงานบุคคล

การบริหารตามความหมายซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปถือว่า “การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม ดังนั้นเป้าหมายของการบริหารก็คือ การประสาน ความพยายามของคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2543 : 46)

กิจกรรมที่จะช่วยให้การประสานความพยายามของคนในหน่วยงานบรรลุ เป้าหมายคือ การบริหารงานบุคคล เพราะฉะนั้น การกิจสำคัญของการบริหารงานบุคคล ก็คือ การสรรหา การธำรงรักษา และการพัฒนานุคลากรเพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ตามความต้องการเข้ามาปฏิบัติงานได้เพียงพอ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพิ่มพูนสมรรถภาพการ

ทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อความเจริญมั่นคงของหน่วยงาน และของบุคลากรควบคู่กันไป เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคลากร สิทธิประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะได้ อุทิศตนให้กับหน่วยงานได้เต็มที่ รวมทั้งมีความภาคภูมิใจและผูกพันกับหน่วยงานอันจะนำมาซึ่ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน โดยส่วนรวม เป้าประสงค์ของภารกิจของการบริหารงาน บุคคลคือ การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลเพื่อผลของงานนั่นเอง ภารกิจหลักของการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปจึงประกอบด้วย (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2543 : 46)

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากรของหน่วยงาน
2. การตอบสนองความต้องการโดยการสรรหา และการเลือกสรรบุคลากรตาม ความต้องการของหน่วยงาน
3. การธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากรและบริการ

#### 2.5.2 กระบวนการบริหารงานบุคคล

ในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้มีผู้นิยามความหมายไว้ หลายความหมาย (อาระพร กุณาน้อย, 2546 : 12 - 15) ซึ่งได้รวบรวมไว้มีดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 102-137) ได้กำหนดขั้นตอนในการบริหารงาน บุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การเสาะหาบุคคลเข้าทำงาน
3. การนำเข้าสู่งาน
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การประเมินบุคลากร
6. การตอบแทนบุคลากร
7. การสร้างภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร

สนธิ เหลืองภิรมย์และคณะ (2537 : 65 - 66) กล่าวว่างานบริหารบุคลากรเป็น กระบวนการที่เกี่ยวกับกิจกรรม 12 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากร หมายถึง การที่องค์กรหรือ ผู้ มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ออกระเบียบ กฎ ข้อบังคับ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ยึดเป็นหลักในการ ปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การวางแผนกำลังคน หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังบุคลากรทั้ง ปริมาณ คุณภาพ และวิธีการที่จะ ได้มาซึ่งในอนาคต โดยแบ่งออกเป็น

- 2.1 การวางแผนความต้องการกำลังบุคลากร
  - 2.2 การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังบุคลากร
  - 2.3 การวางแผนเพื่อใช้กำลังบุคลากร
  3. การกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดตำแหน่งในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานและความรับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนด
  4. การกำหนดเงินเดือน หมายถึง การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทน
  5. การสรรหาบุคคล หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนด
  6. การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุและมอบหมายหน้าที่หลังจากได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกและทดลองการปฏิบัติงานแล้ว
  7. การจัดทำทะเบียนประวัติ หมายถึง การบันทึกข้อมูลที่เป็นประวัติของบุคลากรที่เข้าทำงานในองค์กร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่และขึ้นเงินเดือน
  8. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการดำเนินการในลักษณะของการอบรม การศึกษา การดูงาน หรือวิธีการอื่น ๆ
  9. การพิจารณาความดีความชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการพิจารณาผลงานในด้านคุณภาพและปริมาณงานที่รับผิดชอบของบุคลากร เพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนและระดับให้สูงขึ้น
  10. สวัสดิการ หมายถึง ประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น และยังหมายถึงสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สิทธิในการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ลากลอบบุตร ลาอุปสมบท ลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ ลาไปศึกษา อบรม ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น
  11. การให้ออกจากงาน หมายถึง การให้พ้นสภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ซึ่งมีหลายกรณี เช่น การเกษียณอายุ ลาออก ปลดออกหรือไล่ออก
  12. บำเหน็จบำนาญ หมายถึง การลาออกจากราชการที่เป็นไปตามเกณฑ์ของการมีสิทธิได้รับเงินตอบแทนในการรับราชการเป็นเวลานาน โดยบำเหน็จจ่ายครั้งเดียว สำหรับบำนาญได้รับเงินตอบแทนย่อย โดยจ่ายเป็นรายเดือนระยะยาว
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 10- 11) กล่าวว่า กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Activities) หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายการใช้



ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบ เพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้พนักงานที่มีทักษะที่ต้องการและสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ การเปรียบเทียบความต้องการกับแรงงานในปัจจุบัน การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน ซึ่งจะต้องมีการออกแบบและการวิเคราะห์งาน

1.2 การออกแบบงาน เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงานและการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์เป็นรางวัล หรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล กำไร แผนการศึกษา

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพซึ่งเป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม  
 รุชชัย สันติวงษ์ (2542 : 40 - 42 ) กล่าวว่ากระบวนการบริหารงานบุคคลมี 8 ขั้นตอนคือ

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร คือการวางแผนองค์กร และการออกแบบงาน ซึ่งการวิเคราะห์งานถือเป็นหัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้

2. วางแผนกำลังคน เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการ เพื่อจัดทำแผนกำลังคนขององค์กรอันนำไปสู่ขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การสรรหา ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่ต้องการ และการคัดเลือกคนก็เพื่อให้ได้คนดี คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามจำนวนที่ต้องการ

4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจากขั้นตอนที่ 3 กล่าวคือ จะต้องมีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในช่วงแรกของการทดลองงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในภายหลัง

5. การอบรมและพัฒนา เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถ ความชำนาญให้แก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความแน่ใจในคุณภาพของพนักงาน

6. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ

7. การทำนุบำรุงรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับหน่วยงาน จึงต้องคอยดูแลเรื่องสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

8. การใช้วินัยและการควบคุม ตลอดจนการประเมินผลในขั้นนี้ก็คือการรักษา วินัย ควบคุมติดตามและประเมินผล ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จทางด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ที่สมบูรณ์แบบนั่นเอง

รุชชัย ยาวะประภาส (2548 : 27 - 29) กล่าวว่าระบบการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล

จากนโยบายการบริหารงานบุคคล กรอบและแนวทางที่กำหนดไว้ องค์กรจะต้องวางแผนทรัพยากรบุคคลซึ่งรวมถึงเรื่องการสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การรักษา

และการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็นในภาครัฐนั้น องค์การ ต่าง ๆ จะมีการวางแผนอัตรากำลังขององค์การ โดยแผนดังกล่าวจะระบุจำนวนและประเภทของบุคลากรที่องค์การต้องมีในระยะเวลา 3 ปี แต่มักจะไม่ได้ระบุประเด็นเรื่องการพัฒนา การรักษาและการใช้ประโยชน์

## 2. การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้ายและการแต่งตั้ง

ในปัจจุบัน การสรรหาภาครัฐมักเป็นลักษณะแนวตั้ง (Vertical entry) คือรับบุคลากรจากที่จบการศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษา แล้วนำไปบรรจุขั้นต่ำของ ตำแหน่งนั้น เพื่อให้เติบโตต่อไป ขณะเดียวกันการสรรหามักจะเป็นระบบเปิดคือ เปิดกว้างให้ บุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ระบุไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ไปสมัครได้

สำหรับการโอนย้าย และการแต่งตั้ง มักจะเป็นระบบปิด กล่าวคือ การโอนย้าย และการแต่งตั้งมักจะเป็นการดำเนินการภายในส่วนราชการเป็นส่วนใหญ่

## 3. การพัฒนาบุคลากร

การที่บุคลากรได้มีโอกาสไปฝึกอบรม ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ โอกาสดังกล่าวเมื่อเทียบกับบุคลากรภาครัฐยังไม่เพียงพอสำหรับทุกคน

## 4. การใช้ประโยชน์จากบุคลากร

บุคลากรที่ได้รับการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การ เลื่อนขั้นเลื่อนระดับตำแหน่งให้เข้าไปปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ในองค์การ จะสามารถปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการรวมทั้งสภาพแวดล้อมการ ทำงาน สิ่งจูงใจ และค่าตอบแทน

## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภาครัฐไทยได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และผลการ ปฏิบัติงานดังกล่าวผูกโยงกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนระดับ เลื่อน ตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา อาจนับได้ว่าเป็นการประเมินที่ทำโดยบุคลากร ภายในหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่

## 6. การฟื้นฟูสภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐ

ในปัจจุบันส่วนใหญ่มักเป็นข้าราชการ ข้าราชการส่วนใหญ่เกษียณอายุ 60 ปี ซึ่งการเกษียณอายุบุคลากรอาจฟื้นฟูสภาพจากการเป็นข้าราชการ ได้หลายวิธี ทั้งที่สมัครใจลาออก และถูกลงโทษ ปลดออก หรือไล่ออก แต่เมื่อวิกฤตเศรษฐกิจได้มีการพยายามลดขนาดกำลังคนลง โดยมาตรการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต

### 3. แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

#### 3.1 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ในปี พ.ศ. 2505 กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล โดยคณะกรรมการพัฒนาภาคใต้ ให้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำโครงการที่จะจัดให้มีมหาวิทยาลัย ในภาคใต้ขึ้นตามแผนพัฒนาภาคใต้ โดยมี พ.อ.ถนัด คอมันตร์ เป็นประธานคณะกรรมการฯ เริ่มดำเนินการให้มีการก่อสร้างมหาวิทยาลัยที่ตำบลรูสะมิแล อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี ในปี พ.ศ. 2509 เพื่อให้สถาบันแห่งนี้เป็นศูนย์กลางในด้านจิตใจ ของประชาชนชาวไทย และเพื่อเป็นสิริมงคล แก่มหาวิทยาลัย ควรได้นำความกราบบังคมทูลพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเพื่อขอพระราชทานชื่อ ให้แก่มหาวิทยาลัย ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานชื่อเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2510 ว่า "มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์" ตามพระนามฐานันดรศักดิ์ของสมเด็จพระบรมราชชนก กรมหลวงสงขลานครินทร์ (จากพระมหากษัตริย์คุณนี้มีมหาวิทยาลัยจึงถือว่าวันที่ 22 กันยายนของ ทุกปีเป็นวันสำคัญวันหนึ่งของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดเป็น "วันสงขลานครินทร์" คณะสำรวจเห็นว่า บริเวณที่ตำบลคอหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งเป็น มหาวิทยาลัยมาก คณะสำรวจจึงได้ติดต่อกับคุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร ซึ่งคุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร ก็ได้บริจาคที่ดินแปลงดังกล่าวเป็นจำนวน 690 ไร่ เพื่อให้จัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัย และในวันที่ 12 มีนาคม 2511 ได้มีพระบรมราชโองการประกาศใช้พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ขึ้น มหาวิทยาลัยจึงกำหนดให้วันที่ 13 มีนาคม ของทุกปี เป็นวันสำคัญ อีกวันหนึ่งของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดเป็น "วันสถาปนามหาวิทยาลัย" มหาวิทยาลัยฯ ดำเนินงาน ด้วยความเจริญก้าวหน้า และได้เปิดคณะวิชาต่างๆ จนถึงปัจจุบันมี 28 คณะ 2 วิทยาลัยชุมชน และ 1 โครงการจัดตั้ง ทำหน้าที่ด้านการผลิตบัณฑิต มีการแบ่งส่วนราชการเป็น 5 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยา เขตหาดใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรัง (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2550)

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

"มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับภูมิภาคเอเชีย ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต บริการวิชาการ และทำนุบำรุงวัฒนธรรม โดยมีการวิจัยเป็นฐาน"

#### พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสังคมนฐานความรู้บนพื้นฐานพหุวัฒนธรรมและหลัก เศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ผู้ใช้ผู้รู้ได้มีโอกาสเข้าถึงความรู้ในหลากหลายรูปแบบ
2. สร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของ

ภาคใต้ และเชื่อมโยงสู่เครือข่ายสากล

3. ผสมผสานและประยุกต์ความรู้บนพื้นฐานประสบการณ์การปฏิบัติสู่การสอน เพื่อสร้างปัญญา คุณธรรม สมรรถนะและ โลกทัศน์สากลให้แก่บัณฑิต

### เป้าประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างคุณค่างานวิจัยให้เป็นแก่นความรู้เฉพาะทางที่เป็นเลิศ และพัฒนา ให้เกิดรูปธรรมของนวัตกรรมสำหรับ ขับเคลื่อนอนาคต และก้าวสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำ

1.1 พัฒนาให้เกิดเครือข่ายที่วิจัยในรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งในรูป Research Unit (RU) หรือ Research Center (RC) ในสาขาที่มีศักยภาพพร้อมพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ และเรื่องที่เป็นบริบทแวดล้อมของภาคใต้

1.2 ก่อตั้งสถานวิจัย/สถาบันวิจัยเฉพาะทางเพื่อรองรับงานวิจัยที่มีทิศทางและมีผลลัพธ์ชัดเจน โดยให้มีการเชื่อมโยงกับบัณฑิตศึกษา

1.3 กำหนดสาขาพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและวางระบบการพิจารณา/สรรหาสาขาที่มี ศักยภาพขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว ทั้งในกรอบโครงการCenter of Excellence ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสาขาความเป็นเลิศในกรอบเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

1.4 ต่อยอดนวัตกรรมสู่การแปลงให้เกิดสัมฤทธิ์ผลการพัฒนา และสร้างเป็น ทรัพย์สินทางปัญญา ตำราหรือผลงานวิชาการ

1.5 พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน และองค์ประกอบสนับสนุน การสร้างความ เชี่ยวชาญสู่ความเป็นเลิศ และให้สามารถดำรงสถานภาพอยู่ได้อย่างยั่งยืน

1.6 สร้างการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในบริบทของอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคใต้เพื่อให้ ระบบเครือข่ายเสริมสร้างบทบาทมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

2. เพื่อเสาะหาวิชาอันก่อเกิดเป็นทุนวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนสู่มหาวิทยาลัย วิจัย สามารถถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับศักยภาพชุมชนเข้มแข็ง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติ

2.1 พัฒนาบุคลากรเชิงการบ่มเพาะ เพื่อสอดแทรกให้เกิดการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมให้เกิดการสร้างงานวิจัยมากขึ้น

2.2 ปรับโครงสร้างภารกิจถึงระดับภาควิชา/สาขาวิชาให้เน้นการสร้างงานวิจัย มากขึ้นและสอดคล้องกับการพัฒนาบัณฑิตศึกษาของคณะวิชา

2.3 จัดรูปแบบการรับนักศึกษาบัณฑิตศึกษาให้ได้ตามแผนที่ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพเชิงต้นทุนและเน้นนำสู่การทำวิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพ

2.4 เสริมศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงานในการสร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเองในด้านต้นทุนวิจัย โดยปรับการมุ่งเน้นให้กองทุนวิจัยเป็นส่วนเกื้อหนุนระบบงานบัณฑิตศึกษาและวิทยานิพนธ์เป็นหลัก

2.5 กำหนดให้มาตรฐานภาระงาน สาย ก มีภาระงานด้านการทำวิจัยที่เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน

2.6 สร้างระบบการจัดการภายใน เพื่อเปิด/ขยายโอกาสให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพเชิงรุกในการเข้าถึงแหล่งทุนวิจัยภายนอก และกำกับให้การดำเนินงานทุกอย่างลุล่วง แล้วเสร็จตามที่กำหนด

2.7 ยกระดับวารสารสงขลานครินทร์ให้เข้าเกณฑ์การจัดประเภทเป็นวารสารระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

2.8 ปรับปรุงพัฒนาฐานข้อมูลวิจัย จากสนับสนุนการดำเนินงานประจำสู่ระบบข้อมูลแหล่งทุนเชิงลึกในการบริหารงานวิจัยและให้ถึงระดับการสนองภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเน้นวิจัย

2.9 ผลักดันการวิจัยเชิงพื้นที่กับภาคอุตสาหกรรม / และการวิจัยร่วมกับสมาคมวิชาชีพหรือท้องถิ่น

3. เพื่อสร้างบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ ดำรงด้วยคุณธรรมบนพื้นฐานความเป็นไทย มีทักษะชีวิต สำนึกสาธารณะ และสมรรถนะสากลที่สมบูรณ์สู่ตลาดงานสากล

3.1 บริหารประสิทธิภาพในการรับนักศึกษาให้เข้าสู่มหาวิทยาลัยได้ตามแผนการรับนักศึกษาที่กำหนดไว้

3.2 จัดการให้มีระบบประกันคุณภาพในทุกหลักสูตร เพื่อให้ผลประเมินอยู่ในระดับดีมาก

3.3 ให้มีการกำกับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างใกล้ชิดในสาขาวิชาที่ต้องมีการสอบรับรองจากหน่วยงานภายนอก และหรือสาขาวิชาที่ต้องเปิดเสรีในตลาดงานสากล

3.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาทุกรูปแบบหรือสื่อการสอนสำเร็จรูป เพื่อช่วยในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษา

3.5 จัดการบ่มเพาะนักศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อลดอัตราการตกออก โดยเฉพาะนักศึกษาชั้นปีที่ 1 และนักศึกษาอ่อน

3.6 พัฒนากิจกรรมนักศึกษาให้นักศึกษาสามารถสะท้อนภาวะผู้นำ มีทักษะชีวิต คุณธรรม สำนึกสาธารณะ และสมรรถนะสากล และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี

3.7 พัฒนารูปแบบ/วิธีการจัดการศึกษาแบบควบคู่ในระบบสองปริญญาเพื่อเติมเต็มความรู้ความสามารถให้กับนักศึกษามากขึ้น

3.8 กำหนดกรอบแม่บทการพัฒนาการจัดการหมวดวิชาการศึกษาทั่วไปในบริบทของมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต ที่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลเชิงคุณภาพ

3.9 เชื่อมโยงและรักษาระดับความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับศิษย์เก่า และสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจกับความเป็นลูกสงขลานครินทร์และพร้อมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

4. เพื่อสร้างบริบททางวิชาการที่เปิดกว้าง ต่อการแสวงหาความรู้ ด้วยมิติ/รูปแบบ/ภารกิจ/ที่มีการบูรณาการอย่างหลากหลายและทั่วถึง เสริมสร้างทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4.1 เน้นการกระจายโอกาสทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเข้าสู่กระบวนการ/กิจกรรมของมหาวิทยาลัย ได้อย่างสะดวก

4.2 จัดการเชื่อมโยงการเรียนนอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้สามารถต่อยอดเข้ากับระบบการจัดการศึกษาปกติได้อย่างเหมาะสม

4.3 พัฒนาระบบการตลาดการบริการวิชาการทั้งลักษณะการเปิดหลักสูตรพิเศษและการอบรม/สัมมนา เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างคุ้มค่าและยกระดับมาตรฐานการศึกษาของชุมชน/สังคม

4.4 ให้มีการเชื่อมโยงระบบมาตรฐานการเทียบความรู้ สู่กระบวนการวิจัยเพื่อให้บริการจัดการศึกษาเปิดกว้างและมีรูปแบบที่ยืดหยุ่นมากขึ้น

4.5 จัดระบบข้อมูลและระบบการจัดการทรัพยากรองค์ความรู้ เพื่อเป็นฐานในการเสริมสร้างก่อให้เกิดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อการถ่ายทอดวิชาการ ทั้งในลักษณะทรัพยากรบุคคล/ทักษะชำนาญการ/สื่อให้สามารถสนองตอบตามความต้องการได้ตามเฉพาะกรณี

4.6 เร่งพัฒนาการผลิตสื่อการเรียนรู้สำหรับกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ เพื่อสร้างโอกาสในการใฝ่หาความรู้ โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สามารถนำสู่การถ่ายทอดเพื่อเร่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนและนักเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ

4.7 วางระบบการบริหารจัดการข้อมูลการบริการวิชาการแบบบูรณาการและครบวงจร เพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารการมอบหมายงานได้อย่างสอดคล้องกับข้อเสนอภาระงานของบุคลากร และใช้ประสบการณ์ตรงให้เกิดคุณค่าต่อการจัดการเรียนการสอนนักศึกษาและวิจัย

4.8 พัฒนาระบบเครือข่ายวิทยุกระจายเสียง 5 วิทยาเขตและสถานีร่วมบริการให้ เกิดเป็นศูนย์ประชาสัมพันธ์และเวทีวิชาการ เพื่อให้ประชาชนตระหนักและดำรงคุณค่าให้มหาวิทยาลัยอยู่ควบคู่ชุมชนอย่างใกล้ชิด

4.9 เตรียมความพร้อมในการจัดการหอประชุมนานาชาติเฉลิมพระเกียรติให้เป็นศูนย์กลางภาคใต้ในการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน อย่างหลากหลายรูปแบบ และคุ้มค่า โดยมุ่งหวังให้สังคมได้รับประโยชน์สูงสุด

5. เพื่อการดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต ภายใต้กรอบปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

5.1 กำหนดแผนและทิศทางการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ให้มีความเป็นเอกลักษณ์ชัดเจนในแต่ละพื้นที่วิทยาเขต/ เขตการศึกษา

5.2 ให้มีการสานสร้างการดำเนินงานอย่างบูรณาการ/เกื้อหนุนกันเป็นระบบทั้งภายในเขตการศึกษาและระบบมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต

5.3 สร้างระบบการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยและการจัดการเชิงรุก พร้อมทั้งพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตให้สามารถปรับกลยุทธ์การพัฒนาเฉพาะด้าน ได้อย่างทันเหตุการณ์

5.4 วางระบบการพัฒนาระบบสนับสนุนส่วนกลางให้เข้มแข็งในลักษณะศูนย์การบริหารการสนับสนุนกลางเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสนองความพอใจการให้บริการภายในได้อย่างดี

5.5 วางกรอบการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรสายวิชาการอย่างเป็นระบบทั้งด้านระดับความรู้ และระดับความสามารถทางวิชาการ

5.6 กำหนดมาตรฐานการรับบุคลากรเข้าใหม่ และพัฒนา/ปรับระบบบริหารงานบุคคลให้มีพันธปฏิบัติในรอบการประเมินที่เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ทั้งข้าราชการและพนักงาน รวมถึงลูกจ้างชาวต่างประเทศ

5.7 ให้มีระบบชุมชนสัมพันธ์ การตลาดเชิงรุก และประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ในระดับมหาวิทยาลัย วิทยาเขต และคณะ/หน่วยงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นทางเลือกแรกของสังคมและชุมชน

5.8 บริหารความเป็นไปได้ในการแปลงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และสินทรัพย์ถาวรให้เกิดมูลค่า และสามารถใช่มูลค่าส่วนเพิ่มเพื่อการพัฒนาวิทยาลัย ตามแนวทางของระบบบริหารแผนงบประมาณและการเงินระยะยาว

5.9 เชื่อมโยงระบบวิเทศสัมพันธ์ และประชาสัมพันธ์ในทุกกรอบภารกิจเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย และเผยแพร่ขยายผลแก่นความรู้สู่เวทีวิชาการภายนอก

6. เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ และปรับวัฒนธรรมองค์กร สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างสม และจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน



- 6.1 ปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องแข่งขัน และเห็นเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้การดำเนินงานแต่ละภาคส่วนบูรณาการ การบรรลุผลร่วมกัน
- 6.2 สร้างทัศนคติของบุคลากรให้เกิดความสมดุล บนพื้นฐานระหว่างคุณค่าและมูลค่าในการปฏิบัติงานและเกิด Best Practice เพื่อการพัฒนาการดำเนินงานที่มีเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6.3 พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม ทั้งบุคลากรสายวิชาการสายปฏิบัติการวิชาชีพและสายควบคุมกำกับการมีจิตสำนึกแห่งการเรียนรู้และการแสวงหาปัญญาที่ถูกต้องชัดเจนให้เกิดการสานต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าและพัฒนา สู่การสร้าง Team learning เพื่อให้เกิดการสร้างสมความรู้อยู่กับองค์กร
- 6.4 พัฒนาบุคลากรให้มีคุณวุฒิทางการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการสูงสุดตามเงื่อนไขความจำเป็นทางมาตรฐานหลักสูตร และรองรับ ต่อการขยายตัวทางด้านบัณฑิตศึกษา
- 6.5 พัฒนาระบบ KPI กับระบบการประกันคุณภาพ ให้เป็นฐานสำหรับพัฒนาระบบ Benchmarking และสร้างความพร้อมในการจัดอันดับมหาวิทยาลัย
- 6.6 สานสร้างระบบ Knowledge Management และการสร้างสม/จัดเก็บองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดเป็นขุมความรู้ของมหาวิทยาลัย
- 6.7 แปลงระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้เข้าสู่วิถีการปฏิบัติงานประจำในทุกกระบวนการ/ระบบงาน

#### 4. แนวคิดการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์

##### 4.1 แนวคิดการบริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามหลักธรรมาภิบาล

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการบริหารงานในองค์กร โดยกำหนดเป็นแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในปี 2550 – 2554 มีการกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อป้องกัน ปร่าบปราม บำบัด แก้ไข ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ เสริมสร้างความโปร่งใสในการบริหารและคุณธรรมของบุคลากร อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ผลักดันการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของคณะ/หน่วยงาน ที่สนองต่อความต้องการของประชาชนและเกิดผลดีหรือไม่ก่อผลเสียต่อสังคม โดยนำแนวคิดการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมาสู่การปฏิบัติ มีดังนี้

หลักนิติธรรม หมายถึง การบริหารงานตามกฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ด้วยความถูกต้องความดีงาม มีการกระจายอำนาจการพัฒนานุเคราะห์อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ไม่มี

การเลือกปฏิบัติ มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รมรงค์ให้บุคลากรยึดถือหลักความชอบธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคม มีระเบียบหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล มีระบบรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของบุคลากรและประชาชนต่อการปฏิบัติหรือการ ให้บริการของเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย มีการนำข้อร้องเรียนมาทบทวน ปรับปรุง แก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติระบบงานที่สร้างภาระให้กับประชาชน มีระบบการควบคุมภายในที่ สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน โดยยึดหลักการทำงานภายใต้กฎระเบียบ

หลักความโปร่งใส หมายถึง กระบวนการทำงานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีการ เปิดเผยตรงไปตรงมา สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประ โยชน์ ต่อบุคลากรและประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง มีกระบวนการให้บุคลากรสามารถตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน เช่น มีเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย และของคณะ/หน่วยงาน ทุกวิทยาเขตเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร กฎ ระเบียบที่ทันสมัยให้บุคลากร และผู้สนใจได้รับทราบ มีระบบประมวลผ่านทางเว็บไซต์การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) มีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์วิธีการปฏิบัติที่อาจจะทำให้เกิด พฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม รับรู้การวางแผนการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน และเสนอความเห็นในการตัดสินใจ การได้สวน การพิจารณา และการแสดงประชามติ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังในการทำงานที่สอดคล้อง ประสานกัน โดยคณะ/หน่วยงานมีการรายงานผลงานที่ครบถ้วนตามระเบียบ เพื่อมิให้เกิดการทุจริต และประพฤติมิชอบ มีการแต่งตั้งบุคลากรเป็นคณะกรรมการได้แก่ คณะกรรมการติดตามการใช้ จ่ายงบประมาณ คณะกรรมการติดตามค่าใช้จ่ายงบประมาณค่าครุภัณฑ์ คณะกรรมการติดตาม ค่าใช้จ่ายงบประมาณที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง คณะกรรมการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณหมวดเงิน อุดหนุน คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่ง กรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของมหาวิทยาลัย

หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรและผู้บริหาร ใส่ใจต่อปัญหาอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผลของการปฏิบัติหน้าที่ที่สามารถตรวจสอบความ ถูกต้องได้และสร้างความพึงพอใจต่อทุกฝ่าย เช่น มีการสร้างระบบรับฟังความคิดเห็น และข้อ ร้องเรียน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา โดยมีระเบียบวิธีการปฏิบัติต่อการร้องเรียน มีช่องทางการ รับข้อมูลการทุจริต เช่น เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย กล้องรับฟังความคิดเห็น มีการสำรวจความ คิดเห็นจากผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยให้ทุกวิทยาเขตมีระบบการรับฟังข้อ ร้องเรียนและเชื่อมโยงถึงกัน มีการกำหนดเป้าหมายแผนการทำงานที่ชัดเจน กำหนดวิธีการ

บริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีระบบประเมินและติดตามผลการดำเนินงาน และมีการจัดการกับผู้ที่ไม่มีผลงาน โดยให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีความรวดเร็ว มีคุณภาพ ธรรมะค้ำให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน โดยมีกลไกการติดตามประเมินผลงานและการใช้งบประมาณของหน่วยงานเช่น ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง มีการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยกำหนดให้ทุกคณะ/หน่วยงานมีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้นำเสนอผลงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ควบรวมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ มีระบบประกันคุณภาพการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน มีการประเมินตนเองตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารงานภาครัฐ (PMQA) และมีการส่งเสริมให้ทุกคณะ/หน่วยงานให้ความสำคัญในการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

หลักคุณธรรม หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารที่ยึดมั่นความถูกต้องดีงาม สร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากรในหน่วยงานให้ดีขึ้นทำให้สังคมมีเสถียรภาพ ทุกคนสามารถอยู่ด้วยกันได้อย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัยโดยมีการกำหนดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึก ค่านิยม และวัฒนธรรม ภายใต้กรอบคุณธรรมและจริยธรรม โดยจัดฝึกอบรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึก และส่งเสริมจริยธรรม มีการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นของมหาวิทยาลัย การคัดเลือกอาจารย์ตัวอย่าง มีการกำหนดจรรยาบรรณของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไว้อย่างชัดเจน โดยให้คณะกรรมการจรรยาบรรณมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการส่งเสริม ติดตามผลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรจากทุกคณะ/หน่วยงาน และรายงานผลให้มหาวิทยาลัยได้รับทราบ มีการตอบข้อร้องเรียนของผู้รับบริการที่ลงลายมือชื่อเป็นลายลักษณ์อักษรและมีข้อมูลสำหรับการติดต่อกลับที่ชัดเจน ให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อมิให้กระทำผิดวินัย และการทุจริตคอร์รัปชันในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

#### 4.2 การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการสร้างระบบการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยและการจัดการเชิงรุก พร้อมทั้งพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตให้ทุกหน่วยงานสามารถพัฒนาและมีความเข้มแข็งในการบริหารงาน มีการวางระบบในการพัฒนาและปรับระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2553)

### 1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล กรอบและแนวทางวางแผนทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์จากบุคลากร มีการวางแผนอัตรากำลังขององค์การระบุจำนวน และประเภทของบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยมีระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากรได้แก่ การบริหารอัตราราชการ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง มาตรฐานการบรรจุคนเข้ารับราชการเป็นหลักในการปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความเป็นระเบียบและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

### 2. การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้ายและการแต่งตั้ง

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสรรหา โดยยึดหลักความเสมอภาค เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันเรื่องฐานะ เพศ ศิพ และศาสนา มีมาตรฐานในการรับบุคคลเข้าใหม่ การคัดเลือก พิจารณาจากผู้มีความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานและภารกิจของหน่วยงาน การแต่งตั้งบุคลากร จะมีหลักเกณฑ์การพิจารณาและดำเนินการชัดเจนและเป็นธรรมกับบุคลากรทุกระดับ มีกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์มาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่ง การเปลี่ยนตำแหน่ง การเลื่อนระดับสูงขึ้น การโอนย้ายบุคลากร เป็นต้น

### 3. การพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยมีนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบในการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้แก่ การศึกษา ฝึกอบรม หน่วยงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ได้กำหนดให้ทุกคณะ/หน่วยงานจัดทำหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรม จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงาน ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำโครงการพัฒนางาน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

### 4. การใช้ประโยชน์จากบุคลากร

มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานให้กับบุคลากรปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยงานโดยเหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรเพื่อช่วยส่งเสริมและดำเนินงานตามภารกิจที่มหาวิทยาลัยกำหนดในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย แต่งตั้งให้บุคลากรดำรงตำแหน่งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

### 5. การจัดสวัสดิการ

มหาวิทยาลัยจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรทุกกลุ่มและทุกระดับสามารถอุทิศตนให้กับงานได้อย่างเต็มที่ในรูปแบบต่าง เช่น สวัสดิการที่ทางราชการกำหนดที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตรฯลฯ สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สิทธิในการลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ลาคลอดบุตร ลาอุปสมบท ลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ลาไปศึกษา อบรม ดูงาน และสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พนักงานมหาวิทยาลัย กองทุนพนักงานมหาวิทยาลัย กองทุนสวัสดิการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ การประกันสังคมพนักงานมหาวิทยาลัยและพนักงานเงินรายได้ กิจกรรมนันทนาการและศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น

### 6. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

มหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติตามระเบียบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตามที่ทางราชการกำหนด ตามผลการปฏิบัติและหน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดระเบียบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนสำหรับบุคลากรเพิ่มเติมโดยใช้เงินรายได้มหาวิทยาลัย หรือเงินรายได้หน่วยงาน เช่น เงินประจำตำแหน่งบริหาร ฯลฯ เพื่อความเหมาะสมในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย มีการยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ผู้กระทำความดี และสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย การเลือกบุคลากรดีเด่น เป็นต้น

### 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจน โดยประกาศให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้คณะ/หน่วยงานดำเนินการในแนวทางเดียวกัน มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีบุคลากรในหน่วยงานเป็นกรรมการประเมิน โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ 6 เดือน ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง โดยพิจารณาจากผลงานในด้านคุณภาพและปริมาณงานที่รับผิดชอบของบุคลากร โดยนำผลประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับข้าราชการปีละ 2 ครั้ง และพนักงานมหาวิทยาลัยปีละ 1 ครั้ง และมีหลักเกณฑ์แจ้งผลการประเมินให้บุคลากรได้รับทราบ ใช้ระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และหากบุคลากรเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนไม่ถูกต้อง หรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย หรือมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา สามารถร้องทุกข์ต่อสภามหาวิทยาลัยได้ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันรับทราบคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน

## 8. การฟื้นสภาพการเป็นบุคลาการ

มหาวิทยาลัยมีระเบียบ หลักเกณฑ์ การดำเนินงานการให้บุคลาการฟื้นจากสภาพการเป็นบุคลาการแต่ละประเภทอย่างชัดเจน มีการแจ้งข้อมูล ข่าวสาร และให้ความรู้กับบุคลาการ และให้ความสำคัญต่อบุคลาการของมหาวิทยาลัยทุกระดับ กรณีที่บุคลาการกระทำผิดก็มีกฎหมายในการลงโทษที่ชัดเจนที่ให้บุคลาการฟื้นจากสภาพการเป็นบุคลาการ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ (2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย พบว่า การบริหารจัดการที่ดีที่เป็นแนวปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาในปัจจุบัน จะเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติ และความโปร่งใส ขณะเดียวกันยังคงให้ความสำคัญแก่การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความยุติธรรม

รัตติยา จุทอง (2545) ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทการสร้างธรรมาภิบาลของเทศบาลนครศรีธรรมราช พบว่ากลไกสำคัญในการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในการบริหารงานของเทศบาลนอกจากนโยบายจากฝ่ายบริหารเทศบาลแล้ว ในส่วนของภาคประชาชนจะต้องเน้นให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารของเทศบาล โดยเริ่มจากการให้ความรู้แก่ประชาชนเพื่อให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการปกครองส่วนท้องถิ่น และตระหนักถึงความสำคัญของตน ชุมชน ในการมีส่วนร่วมบริหารเทศบาลโดยผ่านองค์กรประชาชน เช่น กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มอาชีพ กลุ่มชุมชน ทั้งนี้ทางเทศบาลจะต้องให้การสนับสนุนและแนะแนวทางการดำเนินการขององค์กรประชาชนที่มีอยู่แล้ว และผลักดันการก่อตั้งองค์กรประชาชนใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงและกว้างขวาง จะต้องมีการจัดตั้งชุมชนได้ครบและครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อเป็นการส่งผ่านข้อมูล การประชาสัมพันธ์ข่าวสารของเทศบาล ตลอดจนเป็นช่องทางที่ประชาชนจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารกับทางเทศบาล โดยส่งความเห็นของตนผ่านคณะกรรมการชุมชนซึ่งหลักการมีส่วนร่วมจะเป็นหัวใจของหลักธรรมาภิบาลทั้งปวง เนื่องจากในหลักธรรมาภิบาลต่าง ๆ นั้นส่วนหนึ่งจะสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยการมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการเสนอแผนการพัฒนา กฎระเบียบ การร่วมตรวจสอบการใช้จ่ายของเทศบาล ซึ่งจะทำให้การทำงานของเทศบาลไม่ใช้การทำงานเพียงลำพังอีกต่อไป แต่จะเป็นกระบวนการที่คนใหม่ที่จะต้องทำงานร่วมกับภาคประชาชน

เพ็ญฉาย กุลโชติ (2545) ศึกษาเรื่องการประเมินผลการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยทักษิณ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการประเมินผลการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยทักษิณในหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

โดยปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็น สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความเห็นว่า การบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยทักษิณในปัจจุบันยังไม่ถือว่าเป็นการบริหารจัดการที่ดีอย่างแท้จริง เพราะยังต้องอาศัยการพัฒนาคุณภาพทางด้านจิตใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้มองเห็นความสำคัญของเป้าหมายองค์กรเป็นที่ตั้งมากกว่าการเห็นความสำคัญของประโยชน์ส่วนตน นอกจากนี้ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นภาพรวมของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งมหาวิทยาลัยทักษิณควรปรับปรุงการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การประเมินการใช้เงินรายได้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสรรหาผู้บริหาร การประเมินการทำงานของผู้บริหารโดยกรรมการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ปรับเปลี่ยนนโยบายและวิธีการจัดสรรอัตรากำลังและการจัดสวัสดิการของมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรมชาติลดจนปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการแก่นิสิต โดยแจ้งให้นิสิตทราบขั้นตอนการทำงานและระยะเวลาแล้วเสร็จของการให้บริการ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และเปิดโอกาสให้นิสิตได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและเข้าร่วมประชุมเพื่อกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับนิสิต รวมถึงการเปิดโอกาสให้นิสิตอุทธรณ์เมื่อได้รับความไม่เป็นธรรมจากคณาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

อุมาพร เฟื่องหนู (2547) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลนครสงขลา ต่อการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลนครสงขลาที่มีต่อการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล ในภาพรวมในองค์ประกอบของธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบธรรมาภิบาลอยู่ในระดับปานกลาง และในการที่จะให้การบริหารงานแบบธรรมาภิบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึก และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรมีความโปร่งใส และเป็นธรรมในการบริหารงาน โดยเฉพาะเรื่องของการเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และควรมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

สนธยา ราชสีห์ (2549) ศึกษาเรื่อง ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานส่วนตำบล อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนตำบลในอำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา เห็นว่าการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล มีปัญหาอุปสรรคในระดับปานกลาง และพนักงานส่วนตำบลที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน

เดือนใจ ฤทธิจักร (2550) ศึกษาวิจัยเรื่องธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติ-วิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากร สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม พบว่าบุคลากรมีทัศนะต่อธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ ระดับปานกลางทุกด้าน ประเด็นที่บุคลากรมีทัศนะระดับมาก ได้แก่ สถาบันนิติวิทยาศาสตร์รณรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือหลักความรับผิดชอบ กำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานตามระเบียบของทางราชการ ตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน บุคลากรปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้บริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์รณรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและทำงานอย่างมีคุณภาพ บุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ ที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีทัศนะต่อธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์แตกต่างกัน

สุวิทย์ ศรีสุชาติ (2545) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการต่อบรรยากาศการปฏิบัติงาน ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร โดยจัดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยพบว่า มีบรรยากาศเกี่ยวกับความมั่นคงและการเสี่ยงเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ บรรยากาศเกี่ยวกับความสามัคคี ความอบอุ่น และการสนับสนุน การให้รางวัลตอบแทน การสนับสนุนให้มีการอบรมและพัฒนา โครงการสร้างการทำงาน การรับรู้ในผลงาน ความยินยอมให้มีการขัดแย้ง ความเป็นอิสระ การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย และการรวมอำนาจ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และระยะเวลาในการทำงานกับความคิดเห็นข้าราชการต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานในองค์กรพบว่าโดยภาพรวมข้าราชการสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก (2546) ศึกษาเรื่อง การบริหาร โรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของบุคลากร โรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ทัศนะของบุคลากร โรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคมต่อการบริหาร โรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าให้นำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม และความ



โปร่งใสม่าใช้ในการบริหารงานอย่างแท้จริง และให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

นิภาพร รุ่งโรจน์สาเกต (2546) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมทางคุณธรรมตามระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติตามระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีอยู่ในระดับมากทุกกลุ่มและทุกด้านพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมกลุ่มพฤติกรรมการพัฒนาสมองและฝึกฝนตนเอง กลุ่มพฤติกรรมการดำรงตนให้เหมาะสมกับฐานะ และกลุ่มพฤติกรรม การประพฤติตน ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย และมีค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมด้าน ความซื่อสัตย์ สุจริต ด้านการพัฒนาและฝึกฝนตนเอง ด้านความมีระเบียบวินัย ด้านความเสียสละ ด้านการดำรงตนให้เหมาะสมกับฐานะ ด้านความวิริยะ ด้านการช่วยเหลือผู้อื่น ด้านการขีตมั่นในความถูกต้อง ด้านความจริงใจ และด้านความยุติธรรม ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายพฤติกรรมมีการปฏิบัติระดับมากทุกข้อ ในระดับมากมีพฤติกรรมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือการพูดจาสุภาพ ใช้ภาษาสุภาพไม่หยาบคาย รองลงมาคือศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พฤติกรรมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พิจารณาลงโทษต่อผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อกระทำผิดด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม ผู้บริหารและข้าราชการครู มีทัศนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามทางคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มพฤติกรรมพัฒนาและฝึกฝนตนเอง อยู่ในอันดับแรก และผู้บริหารมีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมทางคุณธรรมของทุกกลุ่มอยู่ในระดับแรก การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามทางคุณธรรมของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกกลุ่มพฤติกรรม และเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมทางคุณธรรมของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายคู่ พบว่า ข้าราชการครูมีทัศนะต่อกลุ่มพฤติกรรมการปฏิบัติตน กลุ่มพฤติกรรมการพัฒนาและฝึกฝนตนเอง และกลุ่มการดำรงตนให้เหมาะสมกับฐานะ มีความแตกต่างจากทัศนะของกลุ่มผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ธีรภัทร ภาณุวงศ์กร (2546) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับ แนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหารเครือข่ายนิคมอุตสาหกรรมไทย ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยอมรับแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร มีทัศนคติต่อการยอมรับมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล และพฤติกรรมปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลในระดับสูง ผู้บริหารเครือข่ายนิคมอุตสาหกรรมที่มีปัจจัยทางชีวสังคมคือ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงานแตกต่างกัน ยอมรับแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลแตกต่างกัน ส่วนเพศชายและเพศหญิงมีการยอมรับแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลไม่แตกต่างกันนอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะบุคลิกภาพ

ได้แก่ ด้านความห้วนไหวทางอารมณ์ ด้านการแสดงออกต่อสังคม ด้านการเปิดรับประสบการณ์ ด้านการประนีประนอม ด้านการมีมโนสำนึกต่อหน้าที่ การงาน ส่งผลต่อการยอมรับแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลแตกต่างกัน

พรชัย เสือสิงห์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจองถนน อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง พบว่าประชาชนผู้รับบริการได้ประเมินผลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจองถนนตามหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยส่วนบุคคลของผู้รับบริการ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำหรับหลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม และหลักความโปร่งใส พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นของประชาชน

ลัดดาวรรณ เดชประสิทธิ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลของพนักงานส่วนตำบลจังหวัดพังงา พบว่าพนักงานส่วนตำบลจังหวัดพังงามีระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละหลักการพื้นฐาน พบว่าหลักนิติธรรม มีระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลมากที่สุด รองลงมาคือหลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรมมีระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลน้อยที่สุด พนักงานส่วนตำบลที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งของสายงาน อัตราเงินเดือนและอายุราชการแตกต่างกัน มีความเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน ขณะที่พนักงานส่วนตำบลที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการศึกษาเป็นปัจจัยชี้วัดสำคัญที่มีผลต่อการแสดงออก และโดยเฉพาะการแสดงออกด้านความคิดเห็นหรือวิสัยทัศน์ของบุคคลแต่ละคน ส่งผลให้พนักงานส่วนตำบลซึ่งเป็นประชากรที่ใช้ในการศึกษามีการแสดงความคิดเห็นแตกต่างกัน

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะนำเอามาเป็นแนวทางในการวิจัย เรื่อง การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งประกอบด้วยที่มาของข้อมูล ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ที่มาของข้อมูล

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้จากการสำรวจข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยทุกวิทยาเขตที่มีเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไม่น้อยกว่า 3 ปี

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้มาจากเอกสาร งานวิจัย หนังสือทางราชการ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและเชื่อมโยงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับทฤษฎีอย่างมีเหตุผล

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา คือข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 4,795 คน ณ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2553 ตามตาราง ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากรจำแนกตามคณะ/หน่วยงาน

คณะ/หน่วยงาน	ข้าราชการ (คน)		พนักงานมหาวิทยาลัย (คน)	
	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	สายวิชาการ	สายสนับสนุน
วิทยาเขตหาดใหญ่				
คณะกรรมการสิ่งแวดล้อม	10	13	3	
คณะกรรมการแพทย์แผนไทย		3	4	2
คณะทรัพยากรธรรมชาติ	60	55	3	4
คณะทันตแพทยศาสตร์	65	152	19	12
คณะนิติศาสตร์	2	5	11	3
คณะพยาบาลศาสตร์	98	34	11	3
คณะแพทยศาสตร์	174	1,213	95	367

## ตาราง 1 (ต่อ)

คณะ/หน่วยงาน	ข้าราชการ (คน)		พนักงานมหาวิทยาลัย (คน)	
	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	สายวิชาการ	สายสนับสนุน
คณะเภสัชศาสตร์	64	47	3	5
คณะวิทยาการจัดการ	42	27	14	2
คณะวิทยาศาสตร์	177	106	69	18
คณะวิศวกรรมศาสตร์	112	65	40	12
คณะศิลปศาสตร์	47	14	16	2
คณะเศรษฐศาสตร์	6	1	10	7
คณะอุตสาหกรรมเกษตร	29	12	7	11
โครงการจัดตั้งสถาบันสันติศึกษา			5	1
บัณฑิตวิทยาลัย		8		1
ศูนย์คอมพิวเตอร์		32		21
ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์		11		12
ศูนย์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม		2		3
สถาบันทรัพยากรทะเลและชายฝั่ง		3		
สำนักงานอธิการบดี	2	170		42
สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง				
อรรถกระวีสุนทร		47		3
สำนักวิจัยและพัฒนา		12		2
วิทยาเขตปัตตานี				
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	51	17	62	5
คณะรัฐศาสตร์	4		8	4
คณะวิทยาการสื่อสาร	7		12	8
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	85	32	36	13
คณะศิลปกรรมศาสตร์	5	1	8	6
คณะศึกษาศาสตร์	79	19	26	6
วิทยาลัยอิสลามศึกษา	10	14	14	2
ศูนย์คอมพิวเตอร์ วิทยาเขตปัตตานี				5
สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา		3		8
สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตปัตตานี		65		28
สำนักวิทยบริการ		32		7
สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง		17		2

ตาราง 1 (ต่อ)

คณะ/หน่วยงาน	ข้าราชการ (คน)		พนักงานมหาวิทยาลัย (คน)	
	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	สายวิชาการ	สายสนับสนุน
<b>วิทยาเขตภูเก็ต</b>				
คณะกรรมการและการท่องเที่ยว	8	1	8	2
คณะเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม	17	5	15	2
คณะวิทยาศาสตร์	6	1	8	
<b>วิทยาลัยชุมชนภูเก็ต</b>		1		
สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตภูเก็ต		12		14
<b>วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี</b>				
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	19		50	
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ	4		24	
<b>วิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี</b>		2		1
สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี		7		45
<b>วิทยาเขตตรัง</b>				
	5	12	43	19
<b>รวม</b>	<b>1,188</b>	<b>2,273</b>	<b>624</b>	<b>710</b>

ที่มา : ฐานข้อมูลบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ข้อมูล ณ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2553)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยที่จ้างด้วยเงินงบประมาณแผ่นดิน ตามจำนวนที่สุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากร เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาในครั้งนี้ สามารถตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้ ผู้ศึกษาจึงได้ใช้วิธี ดังต่อไปนี้

2.2.1 กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยที่จ้างด้วยเงินงบประมาณแผ่นดิน ที่มีเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไม่น้อยกว่า 3 ปี ปฏิบัติงานในวิทยาเขตภาคใหญ่ วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และวิทยาเขตตรังโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973 อ้างถึงในอชิตพล พุ่มเกื้อ, 2550 : 55) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ขนาดความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง (e = 0.05)

$$n = \frac{4,795}{1 + 4,795(0.05)^2}$$

$$n = 369$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมคือ 369 คน

การหาสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 369 คน จากประชากรทั้งหมด 4,795 คน ตามตาราง ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคณะ/หน่วยงาน

คณะ/หน่วยงาน	ข้าราชการ (คน)		พนักงานมหาวิทยาลัย (คน)	
	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	สายวิชาการ	สายสนับสนุน
<b>วิทยาเขตหาดใหญ่</b>				
คณะกรรมการสิ่งแวดล้อม	1	1		
คณะทรัพยากรธรรมชาติ	5	4		
คณะทันตแพทยศาสตร์	5	12	2	1
คณะนิติศาสตร์			1	
คณะพยาบาลศาสตร์	8	3	1	
คณะแพทยศาสตร์	13	94	7	28
คณะเกษตรศาสตร์	5	4		
คณะวิทยาการจัดการ	3	2	1	
คณะวิทยาศาสตร์	14	8	5	1
คณะวิศวกรรมศาสตร์	9	5	3	1
คณะศิลปศาสตร์	4	1	1	
คณะเศรษฐศาสตร์			1	1
คณะอุตสาหกรรมเกษตร		1	1	1
บัณฑิตวิทยาลัย		1		
ศูนย์คอมพิวเตอร์		2		2
ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์		1		1
สำนักงานอธิการบดี		13		3
สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง				
อรรถกระวีสุนทร		4		
<b>วิทยาเขตปัตตานี</b>				
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	4	1	5	
คณะรัฐศาสตร์			1	
คณะวิทยาการสื่อสาร	1		1	1

ตาราง 2 (ต่อ)

คณะ/หน่วยงาน	ข้าราชการ (คน)		พนักงานมหาวิทยาลัย (คน)	
	สายวิชาการ	สายสนับสนุน	สายวิชาการ	สายสนับสนุน
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	7	3	3	1
คณะศิลปกรรมศาสตร์			1	1
คณะศึกษาศาสตร์	6	2	2	1
วิทยาลัยอิสลามศึกษา	1	1	1	
ศูนย์คอมพิวเตอร์ วิทยาเขตปัตตานี				1
สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา				1
สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตปัตตานี		5		2
สำนักวิทยบริการ		3		1
สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง		1		
วิทยาเขตภูเก็ต				
คณะกรรมการและการท่องเที่ยว	1		1	
คณะเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม	1	1	1	
คณะวิเทศศึกษา			1	
สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตภูเก็ต		1		1
วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี				
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	1		4	
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ			2	
สำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี		1		4
วิทยาเขตตรัง		1	3	2
<b>รวม</b>	<b>89</b>	<b>176</b>	<b>49</b>	<b>55</b>

### 2.2.2 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

โดยนำบัญชีรายชื่อข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมาเป็นกรอบในการสุ่มตัวอย่าง (Sampling frame) จากนั้นจะใช้เกณฑ์ในการสุ่มแบบไม่ใส่กลับ (Sampling without replacement) โดยการจับฉลากประชากรในแต่ละกลุ่มตามสัดส่วนประชากร

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มี 2 แบบคือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

**แบบสัมภาษณ์** ศึกษาโดยการสัมภาษณ์ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยที่จ้างด้วยเงินงบประมาณแผ่นดินที่มีเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไม่น้อยกว่า 3 ปี ตามประเด็นคำถามที่กำหนด ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในองค์ประกอบ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

**แบบสอบถาม** โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป มีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check - list) ประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ คุณวุฒิการศึกษา

1.2 ปัจจัยการปฏิบัติงาน ได้แก่ ประเภทบุคลากร กลุ่มตำแหน่ง คณะ/หน่วยงาน สังกัดวิทยาเขต อัตราเงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในองค์ประกอบ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 46 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

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก



#### 4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

4.1 การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ ตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหา ความถูกต้องของภาษาและนำมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษาพยาบาลและบริการการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ คุณสารภี รัตนพงษ์ บุคลากรชำนาญการชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างานทะเบียนประวัติ และคุณศิริวรรณ เรืองกุล บุคลากรชำนาญการชำนาญการพิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงของเนื้อหาให้ครอบคลุม มีความชัดเจน ความเหมาะสมของคำถาม และมีความเหมาะสมของการจัดลำดับคำถาม

4.2 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำนวน 30 ราย ที่สังกัดวิทยาเขตต่าง ๆ ที่มีลักษณะเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม 30 ชุด ไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.964 (ผลการทดสอบในภาคผนวก ค)

#### 5. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำที่มีคำอธิบายรายละเอียดถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 369 ชุด ในช่วงเดือนมิถุนายน 2553 และได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน 369 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนนำไปวิเคราะห์

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Product and Service Solutions) for Windows Version 16.0 โดยใช้สถิติดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check - list) ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยใช้การวัดตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง และต่ำ ด้วยการใช้ช่วงอัตราภาคชั้น (Class Interval)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1.33\end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 2.33 มีการใช้ธรรมาภิบาลในระดับต่ำ

2.34 – 3.66 มีการใช้ธรรมาภิบาลในระดับปานกลาง

3.67 – 5.00 มีการใช้ธรรมาภิบาลในระดับสูง

3. เปรียบเทียบระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ Independent t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และทดสอบเปรียบเทียบรายคู่ (Multiple Comparisons Test) หลังการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวถ้าพบว่ามีผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้วยวิธี LSD

4. แบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อมูลซึ่งเป็นข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทั้ง 6 หลัก ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open End) สรุป เรียบเรียงข้อเสนอแนะต่าง ๆ นำเสนอเป็นความเรียง

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 369 ชุด ในช่วงเดือนมิถุนายน 2553 และได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน 369 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาโดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=369)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	101	27.4
หญิง	268	72.6
<b>อายุ</b>		
ไม่เกิน 35 ปี	76	20.6
36 - 45 ปี	127	34.4
46 - 55 ปี	144	39.0
56 - 60 ปี	22	6.0
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	115	31.2
สมรส	236	64.0
หม้ายและหย่าร้าง	18	4.9
<b>คุณวุฒิการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	12.5
ปริญญาตรี	170	46.1
ปริญญาโท	102	27.6
ปริญญาเอก	51	13.8

จากตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามมีปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 72.6 ที่เหลือเป็นเพศชาย ร้อยละ 27.4

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 46 - 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.0 รองลงมาอายุระหว่าง 36 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.4 อายุไม่เกิน 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.6 และอายุระหว่าง 56 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.0

สถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 64.0 รองลงมาไม่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 31.2 และมีสถานภาพหม้ายและหย่าร้างคิดเป็นร้อยละ 4.9

คุณวุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 46.1 รองลงมามีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 27.6 ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 13.8 และการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 12.5

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ประเภทบุคลากร</b>		
ข้าราชการ	265	71.8
พนักงานมหาวิทยาลัย	104	28.2
<b>กลุ่มตำแหน่ง</b>		
ข้าราชการสายวิชาการ	89	24.1
ข้าราชการสายสนับสนุน	176	47.7
พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ	49	13.3
พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน	55	14.9
<b>คณะ/หน่วยงาน</b>		
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	183	49.6
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ	52	14.1
กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์	18	4.9
กลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์	12	3.2
กลุ่มสาขาบริหารธุรกิจ	10	2.7
กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์	11	3.0
กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	29	7.9
กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	18	4.9
กลุ่มสนับสนุนบริหาร	36	9.7

ตาราง 4 (ต่อ)

(n=369)		
ปัจจัยการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>สังกัดวิทยาเขต</b>		
ภาคใหญ่	285	77.2
ปัตตานี	58	15.7
ภูเก็ต	8	2.2
สุราษฎร์ธานี	12	3.3
ตรัง	6	1.6
<b>อัตราเงินเดือน</b>		
ไม่เกิน 15,000 บาท	63	17.1
15,001-20,000 บาท	64	17.3
20,001-25,000 บาท	99	26.8
25,001-30,000 บาท	92	24.9
30,001-35,000 บาท	29	7.9
35,001-40,000 บาท	8	2.2
มากกว่า 40,000 บาท	14	3.8
<b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์</b>		
ไม่เกิน 5 ปี	46	12.5
6 - 10 ปี	44	11.9
11 - 15 ปี	51	13.8
16 - 20 ปี	58	15.7
21 - 25 ปี	52	14.1
26 - 30 ปี	89	24.1
มากกว่า 30 ปี	29	7.9

จากตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ตอบแบบสอบถาม มีปัจจัยการปฏิบัติงาน ดังนี้

ประเภทบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการคิดเป็นร้อยละ 71.8 ที่เหลือเป็น พนักงานมหาวิทยาลัยคิดเป็นร้อยละ 28.2

กลุ่มตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการสายสนับสนุนคิดเป็นร้อยละ 47.7 รองลงมาเป็นข้าราชการสายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 24.1 พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนคิดเป็นร้อยละ 14.9 และพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการคิดเป็นร้อยละ 13.3

คณะ/หน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพคิดเป็นร้อยละ 49.6 รองลงมาสังกัดกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ คิดเป็นร้อยละ 14.1 กลุ่มสนับสนุนบริหารคิดเป็นร้อยละ 9.7 กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์คิดเป็นร้อยละ 7.9 กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์และกลุ่มสนับสนุนวิชาการคิดเป็นร้อยละ 4.9 กลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์คิดเป็นร้อยละ 3.2 กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์คิดเป็นร้อยละ 3.0 และกลุ่มสาขาบริหารธุรกิจคิดเป็นร้อยละ 2.7

สังกัดวิทยาเขต ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดวิทยาเขตหาดใหญ่คิดเป็นร้อยละ 77.2 รองลงมาสังกัดวิทยาเขตปัตตานีคิดเป็นร้อยละ 15.7 วิทยาเขตสุราษฎร์ธานีคิดเป็นร้อยละ 3.3 วิทยาเขตภูเก็ตคิดเป็นร้อยละ 2.2 และวิทยาเขตตรังคิดเป็นร้อยละ 1.6

อัตราเงินเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อัตราเงินเดือน 20,001 - 25,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 26.8 รองลงมาอัตราเงินเดือน 25,001 - 30,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 24.9 เงินเดือน 15,001 - 20,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 17.3 อัตราเงินเดือนไม่เกิน 15,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 17.1 อัตราเงินเดือน 30,001 - 35,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 7.9 อัตราเงินเดือนมากกว่า 40,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 3.8 และอัตราเงินเดือน 35,001 - 40,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 2.2

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเวลาปฏิบัติงาน 26 - 30 ปีคิดเป็นร้อยละ 24.1 รองลงมาใช้เวลาปฏิบัติงาน 16 - 20 ปีคิดเป็นร้อยละ 15.7 มีเวลาปฏิบัติงาน 21 - 25 ปีคิดเป็นร้อยละ 14.1 มีเวลาปฏิบัติงาน 11 - 15 ปีคิดเป็นร้อยละ 13.8 มีเวลาปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปีคิดเป็นร้อยละ 12.5 มีเวลาปฏิบัติงาน 6 - 10 ปีคิดเป็นร้อยละ 11.9 และมีเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปีคิดเป็นร้อยละ 7.9

## ส่วนที่ 2 การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตาราง 5 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้านหลักนิติธรรม (n=369)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับการใช้ ธรรมาภิบาล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
<b>หลักนิติธรรม</b>								
1. มหาวิทยาลัยมีกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงาน บุคคลที่ชัดเจนและปรับปรุงให้ เหมาะสมอยู่เสมอ	0	3.8	30.1	57.7	8.4	3.71	0.67	สูง
2. ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์การบริหารงาน บุคคลต่อบุคลากรด้วยความ ถูกต้องและเป็นธรรม	2.4	6.2	40.9	45.8	4.6	3.44	0.78	ปานกลาง
3. บุคลากรได้รับมอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบตาม คุณวุฒิและความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง	0.8	6.8	37.7	50.1	4.6	3.51	0.73	ปานกลาง
4. หน่วยงานให้ โอกาสแก่ บุคลากรได้รับการพัฒนา อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน	1.6	9.2	37.1	45.3	6.8	3.46	0.82	ปานกลาง
5. ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความ เหมาะสมและเป็นธรรมตาม ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ กฎหมายกำหนดและ สอดคล้องกับหน้าที่ความ รับผิดชอบ	2.2	14.1	42.8	37.1	3.8	3.26	0.83	ปานกลาง
6. บุคลากรมีโอกาสรับทราบ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้านการ บริหารงานบุคคลที่เท่าเทียม กัน	0.5	7.9	40.4	44.2	7.0	3.49	0.76	ปานกลาง



ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับการใช้ ธรรมาภิบาล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
7. หน่วยงานมีการจัดทำ แผนการปฏิบัติงานด้าน บริหารงานบุคคลที่ชัดเจน	2.2	10.8	45.3	36.6	4.6	3.31	0.81	ปานกลาง
8. หน่วยงานมุ่งเน้นให้ บุคลากรประพฤติปฏิบัติตน ตามหลักจรรยาบรรณอย่าง เคร่งครัด	2.2	4.3	3.2	50.1	11.1	3.63	0.84	ปานกลาง
รวมหลักนิธธรรม						3.48	0.55	ปานกลาง

จากตาราง 5 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นบุคลากรด้านหลักนิธธรรม พบว่าโดยภาพรวมการบริหารงานบุคคลตามหลักนิธธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.48, S.D. = 0.55$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยมีกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนและปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.67$ ) รองลงมาเห็นว่าหน่วยงานมุ่งเน้นให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามหลักจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัด ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.84$ ) บุคลากรได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามคุณวุฒิและความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ( $\bar{x} = 3.51, S.D. = 0.73$ ) บุคลากรมีโอกาสรับทราบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้านการบริหารงานบุคคลที่เท่าเทียมกัน ( $\bar{x} = 3.49, S.D. = 0.76$ ) หน่วยงานให้โอกาสแก่บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ( $\bar{x} = 3.46, S.D. = 0.82$ ) ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลต่อบุคลากรด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม ( $\bar{x} = 3.44, S.D. = 0.78$ ) หน่วยงานมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.31, S.D. = 0.81$ ) และค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมและเป็นธรรมตามระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดและสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ( $\bar{x} = 3.26, S.D. = 0.83$ )

ตาราง 6 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้านหลัก  
ความโปร่งใส

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้ ธรรมาภิบาล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	(n=369)							
<b>หลักความโปร่งใส</b>								
1. หน่วยงานมีการประกาศรับ สมัครบุคคลเข้าทำงานและ ประกาศผลการคัดเลือกอย่าง เปิดเผยและ โปร่งใส	1.9	6.0	26.8	43.4	22.0	3.80	0.92	สูง
2. หน่วยงานมีกระบวนการ และวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้า ทำงานที่เหมาะสมและเป็นธรรม	2.4	5.7	29.1	50.3	12.5	3.67	0.86	สูง
3. บุคลากรได้รับทราบ สวัสดิการต่าง ๆ ที่ มหาวิทยาลัยจัดขึ้นอย่างทั่วถึง	1.9	7.6	37.8	44.6	8.2	3.49	0.82	ปานกลาง
4. หน่วยงานมีการประกาศ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ บุคลากรได้ทราบโดยทั่วกัน	2.4	6.0	34.4	47.2	10.0	3.56	0.85	ปานกลาง
5. หน่วยงานมีการประกาศ รายชื่อผู้ได้รับการพิจารณาความ ดีความชอบให้บุคลากรได้รับ ทราบโดยทั่วกันทุกครั้ง	4.6	13.6	29.5	40.9	12.7	3.41	1.01	ปานกลาง
6. มหาวิทยาลัยมีช่องทางให้ บุคลากรและบุคคลทั่วไปได้รับ ทราบกฎ ระเบียบ ข้อมูล ข่าวสารด้านบริหารงานบุคคลที่ ถูกต้องและทันสมัย เช่น เว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ ฯลฯ	0.5	4.1	27.1	53.7	14.6	3.78	0.76	สูง

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับการใช้ ธรรมาภิบาล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	7. มหาวิทยาลัยมีช่องทางให้ บุคลากรได้รับทราบระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติหน้าที่ ราชการที่ถูกต้องเพื่อมิให้ กระทำผิดทางวินัย	0.5	6.2	30.9	51.5			
8. มหาวิทยาลัยมีการประกาศผล การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและ อาจารย์ตัวอย่างประจำปีให้ บุคลากรและบุคคลทั่วไปได้รับ ทราบโดยทั่วกัน	0.5	3.3	27.9	52.0	16.3	3.80	0.76	สูง
รวมหลักความโปร่งใส						3.64	0.62	ปานกลาง

จากตาราง 6 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรด้านหลักความโปร่งใส พบว่าโดยภาพรวมการบริหารงานบุคคลตามหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.62$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียด จะเห็นได้ว่าหน่วยงานมีการประกาศรับสมัครบุคคลเข้าทำงานและประกาศผลการคัดเลือกอย่างเปิดเผยและโปร่งใส และมหาวิทยาลัยมีการประกาศผลการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและอาจารย์ตัวอย่างประจำปีให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปได้รับทราบโดยทั่วกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.92$  และ  $0.76$ ) รองลงมาเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีช่องทางให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปได้รับทราบกฎ ระเบียบ ข้อมูล ข่าวสารด้านบริหารงานบุคคลที่ถูกต้องและทันสมัย เช่น เว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ ฯลฯ ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.76$ ) หน่วยงานมีกระบวนการและวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่เหมาะสมและเป็นธรรม ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.86$ ) มหาวิทยาลัยมีช่องทางให้บุคลากรได้รับทราบระเบียบ หลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ถูกต้องเพื่อมิให้กระทำผิดทางวินัย ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.78$ ) หน่วยงานมีการประกาศหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบโดยทั่วกัน ( $\bar{x} = 3.56, S.D. = 0.85$ ) บุคลากรได้รับทราบสวัสดิการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นอย่างทั่วถึง ( $\bar{x} = 3.49, S.D. = 0.82$ ) และหน่วยงานมีการประกาศรายชื่อผู้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วกันทุกครั้ง ( $\bar{x} = 3.41, S.D. = 1.01$ )

ตาราง 7 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ด้านหลักการมีส่วนร่วม

(n=369)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับการใช้ ธรรมาภิบาล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
<b>หลักการมีส่วนร่วม</b>								
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน	3.5	14.4	43.4	34.1	4.3	3.22	0.89	ปานกลาง
2. บุคลากรมีโอกาสดูความคิดเห็นต่อสวัสดิการที่ต้องการได้รับจากมหาวิทยาลัย	6.2	21.7	46.1	23.3	2.4	2.95	0.92	ปานกลาง
3. บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นกรรมการประเมินผลกรปฏิบัติการของบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน	4.9	15.8	35.9	37.8	5.4	3.24	0.97	ปานกลาง
4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นของหน่วยงาน	10.6	18.5	39.9	27.4	3.6	2.95	1.03	ปานกลาง
5. บุคลากรมีโอกาสดูความคิดเห็นต่อกระบวนการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสมของหน่วยงาน	12.5	21.2	41.6	22.3	2.5	2.82	1.02	ปานกลาง
6. บุคลากรมีโอกาสดูความคิดเห็นต่อการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	8.4	22.8	41.6	23.9	3.3	2.91	0.96	ปานกลาง
7. บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย	4.1	13.3	44.2	33.9	4.6	3.22	0.88	ปานกลาง

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับการใช้ ธรรมาภิบาล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
8. หน่วยงานจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกันก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะอยู่เสมอ	3.5	12.2	38.9	39.1	6.2	3.32	0.90	ปานกลาง
<b>รวมหลักการมีส่วนร่วม</b>						<b>3.08</b>	<b>0.75</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 7 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่าโดยภาพรวมการบริหารงานบุคคลตามหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.08, S.D. = 0.75$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดจะเห็นว่า หน่วยงานจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกันก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะอยู่เสมอค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.32, S.D. = 0.90$ ) รองลงมาเห็นว่าบุคลากรมีส่วนร่วมเป็นกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน ( $\bar{x} = 3.24, S.D. = 0.97$ ) บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานและ บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ( $\bar{x} = 3.22, S.D. = 0.89$  และ  $0.88$ ) บุคลากรมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นต่อสวัสดิการที่ต้องการได้รับจากมหาวิทยาลัย และบุคลากรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นของหน่วยงาน ( $\bar{x} = 2.95, S.D. = 0.92$  และ  $1.03$ ) บุคลากรมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ( $\bar{x} = 2.91, S.D. = 0.96$ ) และบุคลากรมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นต่อกระบวนการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสมของหน่วยงาน ( $\bar{x} = 2.82, S.D. = 1.02$ )

ตาราง 8 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ด้านหลักความรับผิดชอบ

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D	ระดับการใช้ ธรรมาภิบาล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	(n=369)							
<b>หลักความรับผิดชอบ</b>								
1. มหาวิทยาลัยเปิด โอกาสให้ บุคลากรสามารถอุทธรณ์และ ร้องทุกข์ต่อมหาวิทยาลัยได้เมื่อ เกิดความคับข้องใจ	4.1	12.0	35.6	41.6	6.8	3.35	0.92	ปานกลาง
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญใน การสร้าง ความเข้าใจและความ สามัคคีของบุคลากรใน หน่วยงาน	5.4	11.7	39.3	36.9	6.2	3.29	0.98	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากร นำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนา และฝึกอบรมไปใช้ในการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	1.6	7.0	29.3	52.6	9.5	3.61	0.82	ปานกลาง
4. ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากร ปฏิบัติงานตามภารกิจและแผน การปฏิบัติงานประจำปีของ หน่วยงาน	1.0	4.9	28.5	55.3	10.3	3.69	0.78	สูง
5. บุคลากรรับทราบบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานของตนเอง	0.3	2.2	22.8	62.6	12.2	3.84	0.66	สูง
6. ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากร ให้ความสำคัญในการปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบตาม ข้อตกลงภาระงานที่กำหนด	0.8	3.5	23.0	61.8	10.8	3.78	0.71	สูง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D	ระดับการใช้ ธรรมาภิบาล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	7. หน่วยงานมีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	2.2	4.3	38.5	49.3			
8. ผู้บริหารมีการกำหนด มาตรการที่ชัดเจนในการลงโทษ ผู้ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามข้อตกลง ภาระงานที่ได้กำหนด	6.0	12.7	42.0	34.4	4.9	3.20	0.93	ปานกลาง
รวมหลักความรับผิดชอบ						3.53	0.60	ปานกลาง

จากตาราง 8 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรด้านหลักความรับผิดชอบพบว่าโดยภาพรวมการบริหารตามหลักความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.53, S.D. = 0.60$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดจะเห็นได้ว่าบุคลากรรับทราบบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.84, S.D. = 0.66$ ) รองลงมาเห็นว่าผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบตามข้อตกลงภาระงานที่กำหนด ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.71$ ) ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจและแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 0.78$ ) ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 0.82$ ) หน่วยงานมีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.52, S.D. = 0.76$ ) มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถอุทธรณ์และร้องทุกข์ต่อมหาวิทยาลัยได้เมื่อเกิดความคับข้องใจ ( $\bar{x} = 3.35, S.D. = 0.92$ ) ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงาน ( $\bar{x} = 3.29, S.D. = 0.98$ ) และผู้บริหารมีการกำหนดมาตรการที่ชัดเจนในการลงโทษผู้ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามข้อตกลงภาระงานที่ได้กำหนด ( $\bar{x} = 3.20, S.D. = 0.93$ )

ตาราง 9 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ด้านหลักความคุ้มค่า

(n=369)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับการใช้ ธรรมาภิบาล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
<b>หลักความคุ้มค่า</b>								
1. หน่วยงานใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม คำนึงและเกิดประโยชน์สูงสุด	4.6	9.5	43.6	36.6	5.7	3.29	0.89	ปานกลาง
2. ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบสอดคล้องกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับ	4.3	10.6	39.6	40.9	4.6	3.31	0.88	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรอุทิศตนและทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	1.4	5.7	26.8	52.8	13.3	3.71	0.83	สูง
4. หน่วยงานให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ผลงานลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	1.7	8.1	29.0	50.7	10.6	3.60	0.85	ปานกลาง
5. ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรได้นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างแท้จริง	4.9	12.2	41.7	36.3	4.9	3.24	0.91	ปานกลาง



ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับการใช้ ธรรมาภิบาล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
6. การคัดเลือกบุคลากรดีเด่น เป็นการส่งเสริมให้บุคลากร ประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสม ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	4.9	8.1	35.0	45.0	7.0	3.41	0.92	ปานกลาง
7. ผู้บริหารมุ่งเน้นและส่งเสริม ให้บุคลากรให้ความสำคัญใน จัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	2.4	6.0	35.8	46.3	9.5	3.54	0.84	ปานกลาง
รวมหลักความคุ้มค่า						3.44	0.66	ปานกลาง

จากตาราง 9 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรด้านหลักความคุ้มค่าพบว่าโดยภาพรวมการบริหารงานบุคคลตามหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.44, S.D. = 0.66$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดจะเห็นได้ว่าผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรอุทิศตนและทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาเห็นว่าหน่วยงานให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ผลงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.60, S.D. = 0.85$ ) ผู้บริหารมุ่งเน้นและส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญในการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.54, S.D. = 0.84$ ) การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ( $\bar{x} = 3.41, S.D. = 0.92$ ) ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบสอดคล้องกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับ ( $\bar{x} = 3.31, S.D. = 0.88$ ) หน่วยงานใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{x} = 3.29, S.D. = 0.89$ ) และข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรได้นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างแท้จริง ( $\bar{x} = 3.24, S.D. = 0.91$ )

ตาราง 10 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ด้านหลักคุณธรรม

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับการใช้ ธรรมาภิบาล
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	(n=369)							
<b>หลักคุณธรรม</b>								
1. มหาวิทยาลัยได้กำหนด หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล ที่เหมาะสมและเป็นธรรมกับ บุคลากรทุกระดับ	1.9	6.8	42.0	43.1	6.0	3.44	0.81	ปานกลาง
2. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ กับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ บรรจุ จนกระทั่งลาออก โอนย้าย หรือเกษียณอายุราชการ	3.0	7.1	43.2	37.5	9.0	3.42	0.88	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาให้การ สนับสนุน และส่งเสริมให้ บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี	3.8	10.8	45.8	34.1	5.4	3.27	0.87	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ บุคลากรได้เข้าพบเพื่อให้ข้อมูล และชี้แจงในประเด็นต่าง ๆ ที่ บุคลากรต้องการทราบ	4.6	11.9	37.9	37.7	7.9	3.32	0.95	ปานกลาง
5. หน่วยงานให้ความสำคัญใน กิจกรรมยกย่องเชิดชูคนดีมี ความประพฤติเหมาะสมในการ ครองตน ครองคน และครองงาน และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับ	4.4	9.8	36.9	41.7	7.3	3.38	0.93	ปานกลาง
6. หน่วยงานสนับสนุนให้ บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ	3.3	10.0	43.1	36.6	7.0	3.34	0.87	ปานกลาง
7. มหาวิทยาลัยส่งเสริมและ สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับ มีความมั่นคงในชีวิต เช่น การ เข้าร่วมกองทุนประเภทต่างๆ	1.1	7.9	40.5	41.3	9.2	3.50	0.81	ปานกลาง
<b>รวมหลักคุณธรรม</b>						<b>3.38</b>	<b>0.71</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 10 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรด้านหลักคุณธรรม พบว่าโดยภาพรวมการบริหารตามหลักคุณธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.38, S.D. = 0.71$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความมั่นคงในชีวิต เช่น การเข้าร่วมกองทุนประเภทต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x} = 3.50, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาเห็นว่ามหาวิทยาลัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมและเป็นธรรมกับบุคลากรทุกระดับ ( $\bar{x} = 3.44, S.D. = 0.81$ ) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่บรรจุ จนกระทั่งลาออก โอนย้ายหรือเกษียณอายุราชการ ( $\bar{x} = 3.42, S.D. = 0.88$ ) หน่วยงานให้ความสำคัญในกิจกรรมยกย่องเชิดชูคนดีมีความประพฤติเหมาะสมในการครองตน ครองคน และครองงาน และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับ ( $\bar{x} = 3.38, S.D. = 0.93$ ) หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ ( $\bar{x} = 3.34, S.D. = 0.87$ ) ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่บุคลากรได้เข้าพบเพื่อให้ข้อมูลและชี้แจงในประเด็นต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องการทราบ ( $\bar{x} = 3.32, S.D. = 0.95$ ) และผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ( $\bar{x} = 3.27, S.D. = 0.87$ )

ตาราง 11 ภาพรวมของการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
(n=369)

หลักธรรมาภิบาล	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการใช้ธรรมาภิบาล	ลำดับที่
1. หลักนิติธรรม	3.48	0.55	ปานกลาง	3
2. หลักความโปร่งใส	3.64	0.62	ปานกลาง	1
3. หลักการมีส่วนร่วม	3.08	0.75	ปานกลาง	6
4. หลักความรับผิดชอบ	3.53	0.60	ปานกลาง	2
5. หลักความคุ้มค่า	3.44	0.66	ปานกลาง	4
6. หลักคุณธรรม	3.38	0.71	ปานกลาง	5
<b>โดยรวม</b>	<b>3.44</b>	<b>0.55</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 11 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.44, S.D. = 0.55$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการใช้ธรรมาภิบาลตามหลักความโปร่งใสมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.62$ ) รองลงมา มีการใช้ธรรมาภิบาลตามหลักความรับผิดชอบ ( $\bar{x} = 3.53, S.D. = 0.60$ ) หลักนิติธรรม ( $\bar{x} = 3.48, S.D. = 0.55$ ) หลักความคุ้มค่า ( $\bar{x} = 3.44, S.D. = 0.66$ ) หลักคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.38, S.D. = 0.71$ ) และหลักการมีส่วนร่วม ( $\bar{x} = 3.08, S.D. = 0.75$ )

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการปฏิบัติงาน

ตาราง 12 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักนิติธรรมจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=369)

ปัจจัยส่วนบุคคล	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
เพศ				t = -1.86	0.17	
ชาย	101	3.40	0.51			
หญิง	268	3.51	0.57			
อายุ				F = 1.27	0.29	
ไม่เกิน 35 ปี	76	3.47	0.57			
36 – 45 ปี	127	3.42	0.58			
46 – 55 ปี	144	3.53	0.55			
56 - 60 ปี	22	3.61	0.39			
สถานภาพ				F = 0.25	0.78	
โสด	115	3.47	0.56			
สมรส	236	3.49	0.56			
หม้าย / หย่าร้าง	18	3.57	0.52			
คุณวุฒิการศึกษา				F = 0.69	0.56	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	3.52	0.57			
ปริญญาตรี	170	3.51	0.51			
ปริญญาโท	102	3.44	0.58			
ปริญญาเอก	51	3.43	0.64			

จากตาราง 12 เปรียบเทียบระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารตามหลักนิติธรรม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

เพศ บุคลากรเพศหญิงเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมมากกว่าเพศชาย แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อายุ บุคลากรที่มีอายุระหว่าง 56 - 60 ปี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมสูงกว่าผู้ที่มีกลุ่มอายุ 46 – 55 ปี กลุ่มอายุไม่เกิน 35 ปี และกลุ่มอายุ 36 – 45 ปีตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สถานภาพ บุคลากรที่มีสถานภาพหม้ายและหย่าร้างเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมสูงกว่ากลุ่มสถานภาพสมรสและกลุ่มสถานภาพโสดตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คุณวุฒิการศึกษา บุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมสูงกว่ากลุ่มปริญญาตรี กลุ่มปริญญาโท และกลุ่มปริญญาเอก ตามลำดับ แต่ความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 13 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักความโปร่งใสจําแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=369)

ปัจจัยส่วนบุคคล	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>เพศ</b>				<b>t = -1.25</b>	<b>0.21</b>	
ชาย	101	3.58	0.59			
หญิง	268	3.67	0.63			
<b>อายุ</b>				<b>F = 0.15</b>	<b>0.93</b>	
ไม่เกิน 35 ปี	76	3.67	0.63			
36 – 45 ปี	127	3.64	0.63			
46 – 55 ปี	144	3.66	0.60			
56 - 60 ปี	22	3.69	0.71			
<b>สถานภาพ</b>				<b>F = 0.07</b>	<b>0.94</b>	
โสด	115	3.64	0.63			
สมรส	236	3.66	0.62			
หม้าย / หย่าร้าง	18	3.68	0.58			
<b>คุณวุฒิการศึกษา</b>				<b>F = 1.92</b>	<b>0.13</b>	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	3.48	0.62			
ปริญญาตรี	170	3.67	0.56			
ปริญญาโท	102	3.71	0.64			
ปริญญาเอก	51	3.55	0.74			

จากตาราง 13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามหลักความโปร่งใส โดยจําแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

เพศ บุคลากรเพศหญิงเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสมากกว่าเพศชาย แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อายุ บุคลากรที่มีอายุระหว่าง 56 - 60 ปี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสสูงกว่ากลุ่มอายุไม่เกิน 35 ปี กลุ่มอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มอายุ 36 – 45 ปี ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สถานภาพ บุคลากรที่มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสสูงกว่ากลุ่มสถานภาพสมรส และกลุ่มสถานภาพโสด ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คุณวุฒิการศึกษา บุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสสูงกว่ากลุ่มที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาเอก และต่ำกว่าปริญญาตรี แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 14 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักการมีส่วนร่วมจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (n=369)

ปัจจัยส่วนบุคคล	n	$\bar{X}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>เพศ</b>				<b>t = -1.59</b>	<b>0.23</b>	
ชาย	101	2.98	0.65			
หญิง	268	3.12	0.78			
<b>อายุ</b>				<b>F = 0.75</b>	<b>0.52</b>	
ไม่เกิน 35 ปี	76	3.14	0.73			
36 – 45 ปี	127	3.06	0.76			
46 – 55 ปี	144	3.10	0.75			
56 - 60 ปี	22	2.88	0.82			
<b>สถานภาพ</b>				<b>F = 0.30</b>	<b>0.74</b>	
โสด	115	3.03	0.73			
สมรส	236	3.10	0.75			
หม้าย / หย่าร้าง	18	3.04	0.88			
<b>คุณวุฒิการศึกษา</b>				<b>F = 1.80</b>	<b>0.15</b>	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	3.17	0.80			
ปริญญาตรี	170	3.07	0.72			
ปริญญาโท	102	3.11	0.76			
ปริญญาเอก	51	2.87	0.79			

จากตาราง 14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามหลักการมีส่วนร่วม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

เพศ บุคลากรเพศหญิงเห็นว่าการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมสูงกว่าเพศชาย แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อายุ บุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมสูงกว่ากลุ่มอายุ 46 – 55 ปี กลุ่มอายุ 36 – 45 ปี และกลุ่มอายุระหว่าง 56-60 ปีตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สถานภาพ บุคลากรที่มีสถานภาพ สมรสเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมสูงกว่ากลุ่มสถานภาพหม้ายและหย่าร้าง และกลุ่มสถานภาพโสด ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คุณวุฒิการศึกษา บุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมสูงกว่ากลุ่มปริญญาโท กลุ่มปริญญาตรี และกลุ่มปริญญาเอก ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 15 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักความรับผิดชอบจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=369)

ปัจจัยส่วนบุคคล	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
เพศ				t = -1.35	0.98	
ชาย	101	3.47	0.62			
หญิง	268	3.56	0.59			
อายุ				F = 0.07	0.98	
ไม่เกิน 35 ปี	76	3.51	0.64			
36 – 45 ปี	127	3.54	0.61			
46 – 55 ปี	144	3.55	0.57			
56 - 60 ปี	22	3.57	0.56			
สถานภาพ				F = 1.77	0.09	
โสด	115	3.52	0.60			
สมรส	236	3.55	0.59			
หม้าย / หย่าร้าง	18	3.54	0.67			



ตาราง 15 (ต่อ)

(n=369)						
ปัจจัยส่วนบุคคล	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
คุณวุฒิการศึกษา				F = 2.37	0.07	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	3.57	0.61			
ปริญญาตรี	170	3.60	0.56			
ปริญญาโท	102	3.49	0.61			
ปริญญาเอก	51	3.36	0.66			

จากตาราง 15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามหลักความรับผิดชอบ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

เพศ บุคลากรเพศหญิงเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบสูงกว่าเพศชาย แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อายุ บุคลากรที่มีอายุระหว่าง 56 - 60 ปี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบสูงกว่ากลุ่มอายุ 46 - 55 ปี กลุ่มอายุ 36 - 45 ปี และกลุ่มอายุไม่เกิน 35 ปีตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สถานภาพ บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบสูงกว่ากลุ่มสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง กลุ่มสถานภาพโสด และกลุ่มสถานภาพสมรสตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คุณวุฒิการศึกษา บุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบสูงกว่ากลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี กลุ่มปริญญาโท และกลุ่มปริญญาเอกตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 16 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักความคุ้มค่าจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=369)

ปัจจัยส่วนบุคคล	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>เพศ</b>				<b>t = -2.14</b>	<b>0.66</b>	
ชาย	101	3.33	0.65			
หญิง	268	3.49	0.66			
<b>อายุ</b>				<b>F = 0.85</b>	<b>0.47</b>	
ไม่เกิน 35 ปี	76	3.40	0.70			
36 – 45 ปี	127	3.39	0.63			
46 – 55 ปี	144	3.48	0.65			
56 - 60 ปี	22	3.60	0.79			
<b>สถานภาพ</b>				<b>F = 0.39</b>	<b>0.68</b>	
โสด	115	3.40	0.69			
สมรส	236	3.45	0.63			
หม้าย / หย่าร้าง	18	3.46	0.80			
<b>คุณวุฒิการศึกษา</b>				<b>F = 5.34</b>	<b>0.01**</b>	คู่ที่แตกต่างคือ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	3.59	0.70			ต่ำกว่าปริญญาตรี
ปริญญาตรี	170	3.53	0.56			กับปริญญาเอก และ
ปริญญาโท	102	3.40	0.68			ปริญญาตรีกับ
ปริญญาเอก	51	3.17	0.79			ปริญญาเอก

\*\* นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยใช้ LSD ในการเปรียบเทียบคู่ที่แตกต่าง

จากตาราง 16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามหลักความคุ้มค่าโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

เพศ บุคลากรเพศหญิงเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าสูงกว่าเพศชาย แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อายุ บุคลากรที่มีอายุระหว่าง 56-60 ปี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าสูงกว่า กลุ่มอายุ 46 – 55 ปี กลุ่มอายุไม่เกิน 35 ปี และกลุ่มอายุ 36 – 45 ปี ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สถานภาพ บุคลากรที่มีสถานภาพหม้ายและหย่าร้าง เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า สูงกว่ากลุ่มสถานภาพสมรสและกลุ่มสถานภาพโสด ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คุณวุฒิการศึกษา บุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าสูงกว่ากลุ่มปริญญาตรี กลุ่มปริญญาโท และกลุ่มปริญญาเอก และความแตกต่างนี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยคู่ที่แตกต่างคือกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาเอก และปริญญาตรีกับปริญญาเอก

ตาราง 17 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักคุณธรรมจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=369)

ปัจจัยส่วนบุคคล	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>เพศ</b>				<b>t = -0.84</b>	<b>0.12</b>	
ชาย	101	3.33	0.65			
หญิง	268	3.40	0.74			
<b>อายุ</b>				<b>F = 0.77</b>	<b>0.51</b>	
ไม่เกิน 35 ปี	76	3.48	0.67			
36 - 45 ปี	127	3.33	0.72			
46 - 55 ปี	144	3.39	0.71			
56 - 60 ปี	22	3.30	0.82			
<b>สถานภาพ</b>				<b>F = 0.23</b>	<b>0.80</b>	
โสด	115	3.42	0.74			
สมรส	236	3.36	0.69			
หม้าย / หย่าร้าง	18	3.37	0.86			
<b>คุณวุฒิการศึกษา</b>				<b>F = 1.99</b>	<b>0.12</b>	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	3.37	0.70			
ปริญญาตรี	170	3.47	0.63			
ปริญญาโท	102	3.28	0.75			
ปริญญาเอก	51	3.27	0.88			

จากตาราง 17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับธรรมาภิบาลในการบริหารตามหลักคุณธรรมโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

เพศ บุคลากรเพศหญิงเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมสูงกว่าเพศชาย แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อายุ บุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 35 ปี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้  
 ธรรมภิบาลด้านหลักคุณธรรมสูงกว่ากลุ่มอายุ 46–55 ปี กลุ่มอายุ 36–45 ปี และกลุ่มอายุระหว่าง 56-60 ปี  
 ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สถานภาพ บุคลากรที่มีสถานภาพโสดเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมี  
 การใช้ธรรมภิบาลด้านหลักคุณธรรมสูงกว่ากลุ่มสถานภาพหม้ายและหย่าร้าง และกลุ่มสถานภาพสมรส  
 ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คุณวุฒิการศึกษา บุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีเห็นว่าการ  
 บริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมภิบาลด้านหลักคุณธรรมสูงกว่ากลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี  
 กลุ่มปริญญาโท และกลุ่มปริญญาเอกตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ตาราง 18 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักนิติธรรมจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ประเภทบุคลากร</b>				<b>t = -0.75</b>	<b>0.45</b>	
ข้าราชการ	265	3.47	0.56			
พนักงานมหาวิทยาลัย	104	3.52	0.55			
<b>กลุ่มตำแหน่ง</b>				<b>F = 1.21</b>	<b>0.96</b>	
ข้าราชการสายวิชาการ	89	3.44	0.60			
ข้าราชการสายสนับสนุน	176	3.47	0.54			
พนักงานมหาวิทยาลัย						
สายวิชาการ	49	3.50	0.54			
พนักงานมหาวิทยาลัย						
สายสนับสนุน	55	3.52	0.58			

ตาราง 18 (ต่อ)

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>คณะ/หน่วยงาน</b>				<b>F = 0.93</b>	<b>0.50</b>	
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	183	3.48	0.53			
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ	52	3.49	0.54			
กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์	18	3.56	0.89			
กลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์	12	3.68	0.49			
กลุ่มสาขาบริหารธุรกิจ	10	3.28	0.60			
กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์	11	3.34	0.53			
กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	29	3.54	0.53			
กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	18	3.65	0.48			
กลุ่มสนับสนุนบริหาร	36	3.36	0.61			
<b>สังกัดวิทยาเขต</b>				<b>F = 2.78</b>	<b>0.24</b>	
หาดใหญ่	285	3.48	0.55			
ปัตตานี	58	3.57	0.53			
ภูเก็ต	8	3.59	0.31			
สุราษฎร์ธานี	12	3.05	0.69			
ตรัง	6	3.88	0.53			
<b>อัตราเงินเดือน</b>				<b>F = 0.81</b>	<b>0.57</b>	
ไม่เกิน 15,000 บาท	63	3.45	0.54			
15,001-20,000 บาท	64	3.41	0.60			
20,001-25,000 บาท	99	3.57	0.55			
25,001-30,000 บาท	92	3.46	0.55			
30,001-35,000 บาท	29	3.43	0.62			
35,001-40,000 บาท	8	3.64	0.30			
มากกว่า 40,000 บาท	14	3.53	0.52			

ตาราง 18 (ต่อ)

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์				F = 1.14	0.34	
ไม่เกิน 5 ปี	46	3.52	0.49			
6 - 10 ปี	44	3.47	0.66			
11 - 15 ปี	51	3.39	0.48			
16 - 20 ปี	58	3.44	0.63			
21 - 25 ปี	52	3.40	0.61			
26 - 30 ปี	89	3.54	0.47			
มากกว่า 30 ปี	29	3.66	0.58			

จากตาราง 18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามหลักนิติธรรมโดยจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน พบว่า

ประเภทบุคลากร บุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมสูงกว่าข้าราชการ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มตำแหน่ง บุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมสูงกว่ากลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ กลุ่มข้าราชการสายสนับสนุน และกลุ่มข้าราชการสายวิชาการ ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คณะ/หน่วยงาน บุคลากรกลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมสูงกว่าบุคลากรกลุ่มสนับสนุนวิชาการ กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์ กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสนับสนุนบริหาร กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์ และกลุ่มสาขาบริหารธุรกิจตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สังกัดวิทยาเขต บุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตตรังเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมสูงกว่าบุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตหาดใหญ่ และวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัตราเงินเดือน บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือน 35,001-40,000 บาทเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมภิบาลด้านหลักนิติธรรมสูงกว่าบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือน 20,001-25,000 บาท มากกว่า 40,000 บาท 25,001-30,000 บาท ไม่เกิน 15,000 บาท 30,001-35,000 บาท และ 15,001-20,000 บาท ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บุคลากรที่มีเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปีเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมภิบาลด้านหลักนิติธรรมสูงกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 26 - 30 ปี เวลาปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี เวลาปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี เวลาปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี เวลาปฏิบัติงาน 21 - 25 ปี และเวลาปฏิบัติงาน 11 - 15 ปีตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ตาราง 19 เปรียบเทียบการบริหารตามหลักความโปร่งใสจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ประเภทบุคลากร</b>				<b>t = -0.66</b>	<b>0.51</b>	
ข้าราชการ	265	3.63	0.61			
พนักงานมหาวิทยาลัย	104	3.68	0.64			
<b>กลุ่มตำแหน่ง</b>				<b>F = 0.85</b>	<b>0.52</b>	
ข้าราชการสายวิชาการ	89	3.60	0.67			
ข้าราชการสายสนับสนุน	176	3.64	0.60			
พนักงานมหาวิทยาลัย						
สายวิชาการ	49	3.55	0.65			
พนักงานมหาวิทยาลัย						
สายสนับสนุน	55	3.78	0.65			

ตาราง 19 (ต่อ)

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>คณะ/หน่วยงาน</b>				<b>F = 0.75</b>	<b>0.80</b>	
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ สุขภาพ	183	3.62	0.57			
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ กายภาพและชีวภาพ	52	3.55	0.64			
กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์	18	3.72	0.85			
กลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์	12	4.13	0.57			
กลุ่มสาขาบริหารธุรกิจ	10	3.43	0.64			
กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์	11	3.39	0.70			
กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์	29	3.68	0.63			
กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	18	4.04	0.58			
กลุ่มสนับสนุนบริหาร	36	3.59	0.69			
<b>สังกัดวิทยาเขต</b>				<b>F = 0.31</b>	<b>0.91</b>	
หาดใหญ่	285	3.64	0.63			
ปัตตานี	58	3.66	0.62			
ภูเก็ต	8	3.69	0.38			
สุราษฎร์ธานี	12	3.50	0.63			
ตรัง	6	3.88	0.53			
<b>อัตราเงินเดือน</b>				<b>F = 0.23</b>	<b>0.97</b>	
ไม่เกิน 15,000 บาท	63	3.66	0.67			
15,001-20,000 บาท	64	3.62	0.61			
20,001-25,000 บาท	99	3.69	0.57			
25,001-30,000 บาท	92	3.60	0.59			
30,001-35,000 บาท	29	3.64	0.83			
35,001-40,000 บาท	8	3.55	0.42			
มากกว่า 40,000 บาท	14	3.63	0.63			



ตาราง 19 (ต่อ)

(n=369)						
ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์				F = 0.46	0.84	
ไม่เกิน 5 ปี	46	3.75	0.61			
6 - 10 ปี	44	3.62	0.70			
11 - 15 ปี	51	3.60	0.56			
16 - 20 ปี	58	3.63	0.64			
21 - 25 ปี	52	3.63	0.63			
26 - 30 ปี	89	3.66	0.55			
มากกว่า 30 ปี	29	3.53	0.75			

จากตาราง 19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามหลักความโปร่งใส โดยจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน พบว่า

ประเภทบุคลากร บุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสสูงกว่าข้าราชการ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มตำแหน่ง บุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสสูงกว่ากลุ่มข้าราชการสายสนับสนุน กลุ่มข้าราชการสายวิชาการ และกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คณะ/หน่วยงาน บุคลากรกลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสสูงกว่าบุคลากรกลุ่มสนับสนุนวิชาการ กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์ กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสนับสนุนบริหาร กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ กลุ่มสาขาบริหารธุรกิจ และกลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สังกัดวิทยาเขต บุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตตรงเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสสูงกว่าบุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตหาดใหญ่ และวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัตราเงินเดือน บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือน 20,001-25,000 บาท เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมภิบาลด้านหลักความโปร่งใสสูงกว่าบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนไม่เกิน 15,000 บาท 30,001-35,000 บาท มากกว่า 40,000 บาท 15,001-20,000 บาท 25,001-30,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์บุคลากรที่มีเวลาในการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมภิบาลด้านหลักความโปร่งใสสูงกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 26 - 30 ปี เวลาปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี เวลาปฏิบัติงาน 21 - 25 ปี เวลาปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี เวลาปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี และเวลาปฏิบัติงาน มากกว่า 30 ปี ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## ตาราง 20 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักการมีส่วนร่วมจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ประเภทบุคลากร</b>				<b>t = -1.26</b>	<b>0.21</b>	
ข้าราชการ	265	3.05	0.76			
พนักงานมหาวิทยาลัย	104	3.16	0.73			
<b>กลุ่มตำแหน่ง</b>				<b>F = 0.85</b>	<b>0.50</b>	
ข้าราชการสายวิชาการ	89	2.93	0.74			
ข้าราชการสายสนับสนุน	176	3.08	0.76			
พนักงานมหาวิทยาลัย						
สายวิชาการ	49	3.17	0.78			
พนักงานมหาวิทยาลัย						
สายสนับสนุน	55	3.19	0.73			

ตาราง 20 (ต่อ)

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>คณะ/หน่วยงาน</b>				<b>F = 1.45</b>	<b>0.18</b>	
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	183	3.10	0.74			
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ	52	2.83	0.65			
กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์	18	2.93	1.16			
กลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์	12	3.23	0.65			
กลุ่มสาขาบริหารธุรกิจ	10	2.85	0.74			
กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์	11	3.14	0.48			
กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	29	3.26	0.86			
กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	18	3.31	0.61			
กลุ่มสนับสนุนบริหาร	36	3.04	0.77			
<b>สังกัดวิทยาเขต</b>				<b>F = 1.23</b>	<b>0.29</b>	
หาดใหญ่	285	3.07	0.75			
ปัตตานี	58	3.16	0.74			
ภูเก็ต	8	3.17	0.54			
สุราษฎร์ธานี	12	2.79	1.06			
ตรัง	6	3.69	0.62			
<b>อัตราเงินเดือน</b>				<b>F = 0.58</b>	<b>0.75</b>	
ไม่เกิน 15,000 บาท	63	3.16	0.69			
15,001-20,000 บาท	64	3.13	0.84			
20,001-25,000 บาท	99	3.11	0.77			
25,001-30,000 บาท	92	3.01	0.68			
30,001-35,000 บาท	29	2.97	0.90			
35,001-40,000 บาท	8	2.84	0.69			
มากกว่า 40,000 บาท	14	3.07	0.60			

## ตาราง 20 (ต่อ)

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์				F = 1.42	0.21	
ไม่เกิน 5 ปี	46	3.25	0.72			
6 - 10 ปี	44	3.05	0.79			
11 - 15 ปี	51	3.16	0.64			
16 - 20 ปี	58	3.03	0.78			
21 - 25 ปี	52	2.96	0.73			
26 - 30 ปี	89	3.14	0.78			
มากกว่า 30 ปี	29	2.83	0.76			

จากตาราง 20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามหลักการมีส่วนร่วม โดยจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน พบว่า

ประเภทบุคลากร บุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมสูงกว่าข้าราชการ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มตำแหน่ง บุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม สูงกว่ากลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ กลุ่มข้าราชการสายสนับสนุน และกลุ่มข้าราชการสายวิชาการตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คณะ/หน่วยงาน บุคลากรกลุ่มสนับสนุนวิชาการเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมสูงกว่าบุคลากรกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์ กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสนับสนุนบริหาร กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์ กลุ่มสาขาบริหารธุรกิจ และกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สังกัดวิทยาเขต บุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตตรงเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมสูงกว่าบุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตภูเก็ต วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตหาดใหญ่ และวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัตราเงินเดือน บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนไม่เกิน 15,000 บาท เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมสูงกว่าบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือน 15,001-20,000 บาท 20,001-25,000 บาท มากกว่า 40,000 บาท 25,001-30,000 บาท 30,001-35,000 บาท และ 35,001-40,000 บาท ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บุคลากรที่มีเวลาในการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม สูงกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี เวลาปฏิบัติงาน 26 - 30 ปี เวลาปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี เวลาปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี เวลาปฏิบัติงาน 21 - 25 ปี และเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## ตาราง 21 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักความรับผิดชอบจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ประเภทบุคลากร</b>				<b>t = 0.12</b>	<b>0.97</b>	
ข้าราชการ	265	3.54	0.59			
พนักงานมหาวิทยาลัย	104	3.53	0.61			
<b>กลุ่มตำแหน่ง</b>				<b>F = 0.64</b>	<b>0.67</b>	
ข้าราชการสายวิชาการ	89	3.43	0.61			
ข้าราชการสายสนับสนุน	176	3.56	0.59			
พนักงานมหาวิทยาลัย						
สายวิชาการ	49	3.47	0.55			
พนักงานมหาวิทยาลัย						
สายสนับสนุน	55	3.58	0.66			

ตาราง 21 (ต่อ)

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>คณะ/หน่วยงาน</b>				<b>F = 1.31</b>	<b>0.24</b>	
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	183	3.54	0.55			
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ	52	3.40	0.69			
กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์	18	3.73	0.89			
กลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์	12	3.58	0.43			
กลุ่มสาขาบริหารธุรกิจ	10	3.35	0.75			
กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์	11	3.25	0.55			
กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	29	3.58	0.58			
กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	18	3.81	0.53			
กลุ่มสนับสนุนบริหาร	36	3.56	0.63			
<b>สังกัดวิทยาเขต</b>				<b>F = 1.71</b>	<b>0.13</b>	
หาดใหญ่	285	3.52	0.59			
ปัตตานี	58	3.63	0.58			
ภูเก็ต	8	3.57	0.61			
สุราษฎร์ธานี	12	3.21	0.78			
ตรัง	6	3.50	0.35			
<b>อัตราเงินเดือน</b>				<b>F = 1.71</b>	<b>0.12</b>	
ไม่เกิน 15,000 บาท	63	3.55	0.64			
15,001-20,000 บาท	64	3.53	0.62			
20,001-25,000 บาท	99	3.63	0.57			
25,001-30,000 บาท	92	3.52	0.57			
30,001-35,000 บาท	29	3.27	0.65			
35,001-40,000 บาท	8	3.72	0.23			
มากกว่า 40,000 บาท	14	3.37	0.55			

ตาราง 21 (ต่อ)

(n=369)						
ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์				F = 0.50	0.81	
ไม่เกิน 5 ปี	46	3.57	0.58			
6 - 10 ปี	44	3.48	0.71			
11 - 15 ปี	51	3.60	0.72			
16 - 20 ปี	58	3.50	0.67			
21 - 25 ปี	52	3.44	0.62			
26 - 30 ปี	89	3.55	0.53			
มากกว่า 30 ปี	29	3.60	0.59			

จากตาราง 21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามหลักความรับผิดชอบ โดยจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน พบว่า

ประเภทบุคลากร บุคลากรที่เป็นข้าราชการเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบสูงกว่าพนักงานมหาวิทยาลัย แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มตำแหน่ง บุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ สูงกว่ากลุ่มข้าราชการสายสนับสนุน กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และกลุ่มข้าราชการสายวิชาการ ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คณะ/หน่วยงาน บุคลากรกลุ่มสนับสนุนวิชาการเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ สูงกว่าบุคลากรกลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์ กลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์ กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มสนับสนุนบริหาร กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ กลุ่มสาขาบริหารธุรกิจ และกลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สังกัดวิทยาเขต บุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตปัตตานี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบสูงกว่าบุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตภูเก็ต

วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตตรัง และวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัตราเงินเดือน บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือน 35,001-40,000 บาทเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบสูงกว่าบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือน 20,001-25,000 บาท ไม่เกิน 15,000 บาท 15,001-20,000 บาท 25,001-30,000 บาท มากกว่า 40,000 บาท และ 30,001-35,000 บาทตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บุคลากรที่มีเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบสูงกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน มากกว่า 30 ปี เวลาปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี เวลาปฏิบัติงาน 26 - 30 ปี เวลาปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี เวลาปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี และเวลาปฏิบัติงาน 21 - 25 ปี ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 22 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักความคุ้มค่าจําแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน (n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ประเภทบุคลากร</b>				<b>t = 0.37</b>	<b>0.71</b>	
ข้าราชการ	265	3.45	0.66			
พนักงานมหาวิทยาลัย	104	3.42	0.66			
<b>กลุ่มตำแหน่ง</b>				<b>F = 2.46</b>	<b>0.06</b>	
ข้าราชการสายวิชาการ	89	3.20	0.77			
ข้าราชการสายสนับสนุน	176	3.52	0.62			
พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ	49	3.32	0.59			
พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน	55	3.48	0.72			



ตาราง 22 (ต่อ)

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>คณะ/หน่วยงาน</b>				<b>F = 1.41</b>	<b>0.19</b>	
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	183	3.51	0.58			
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ	52	3.25	0.80			
กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์	18	3.46	0.97			
กลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์	12	3.53	0.55			
กลุ่มสาขาบริหารธุรกิจ	10	3.10	0.61			
กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์	11	3.49	0.59			
กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	29	3.40	0.71			
กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	18	3.60	0.69			
กลุ่มสนับสนุนบริหาร	36	3.40	0.72			
<b>สังกัดวิทยาเขต</b>				<b>F = 2.45</b>	<b>0.51</b>	
หาดใหญ่	285	3.46	0.65			
ปัตตานี	58	3.51	0.63			
ภูเก็ต	8	3.37	0.62			
สุราษฎร์ธานี	12	2.91	0.80			
ตรัง	6	3.64	0.71			
<b>อัตราเงินเดือน</b>				<b>F = 1.81</b>	<b>0.10</b>	
ไม่เกิน 15,000 บาท	63	3.48	0.63			
15,001-20,000 บาท	64	3.33	0.78			
20,001-25,000 บาท	99	3.44	0.68			
25,001-30,000 บาท	92	3.37	0.67			
30,001-35,000 บาท	29	3.14	0.96			
35,001-40,000 บาท	8	3.45	0.41			
มากกว่า 40,000 บาท	14	3.33	0.77			

ตาราง 22 (ต่อ)

(n=369)						
ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์				F = 1.02	0.41	
ไม่เกิน 5 ปี	46	3.53	0.58			
6 - 10 ปี	44	3.25	0.73			
11 - 15 ปี	51	3.45	0.60			
16 - 20 ปี	58	3.39	0.70			
21 - 25 ปี	52	3.43	0.74			
26 - 30 ปี	89	3.51	0.59			
มากกว่า 30 ปี	29	3.52	0.72			

จากตาราง 22 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามหลักความคุ้มค่าโดยจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน พบว่า

ประเภทบุคลากร บุคลากรที่เป็นข้าราชการเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าสูงกว่าพนักงานมหาวิทยาลัย แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มตำแหน่ง บุคลากรที่เป็นกลุ่มข้าราชการสายสนับสนุนเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าสูงกว่ากลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และกลุ่มข้าราชการสายวิชาการตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คณะ/หน่วยงาน บุคลากรกลุ่มสนับสนุนวิชาการเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าสูงกว่าบุคลากรกลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์ กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์ กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มสนับสนุนบริหาร กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ และกลุ่มสาขาบริหารธุรกิจตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สังกัดวิทยาเขต บุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตตรง เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าสูงกว่าบุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตภูเก็ต และวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัตราเงินเดือน บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนไม่เกิน 15,000 บาท เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าสูงกว่าบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือน 35,001-40,000 บาท 20,001-25,000 บาท 25,001-30,000 บาท 15,001-20,000 บาท มากกว่า 40,000 บาท และ 30,001-35,000 บาทตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บุคลากรที่มีเวลาปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าสูงกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี เวลาปฏิบัติงาน 26 - 30 ปี เวลาปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี เวลาปฏิบัติงาน 21 - 25 ปี เวลาปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี และเวลาปฏิบัติงาน 6 - 10 ปีตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### ตาราง 23 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักคุณธรรม จำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>ประเภทบุคลากร</b>				<b>t = -1.61</b>	<b>0.11</b>	
ข้าราชการ	265	3.35	0.73			
พนักงานมหาวิทยาลัย	104	3.48	0.67			
<b>กลุ่มตำแหน่ง</b>				<b>F = 1.34</b>	<b>0.25</b>	
ข้าราชการสายวิชาการ	89	3.21	0.87			
ข้าราชการสายสนับสนุน	176	3.38	0.68			
พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ	49	3.45	0.70			
พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน	55	3.53	0.66			

ตาราง 23 (ต่อ)

(n=369)						
ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
<b>คณะ/หน่วยงาน</b>				<b>F = 0.97</b>	<b>0.46</b>	
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ	183	3.35	0.62			
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ	52	3.38	0.81			
กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์	18	3.44	0.97			
กลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์	12	3.50	0.66			
กลุ่มสาขาบริหารธุรกิจ	10	3.13	0.82			
กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์	11	3.24	0.79			
กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	29	3.45	0.76			
กลุ่มสนับสนุนวิชาการ	18	3.75	0.72			
กลุ่มสนับสนุนบริหาร	36	3.36	0.85			
<b>สังกัดวิทยาเขต</b>				<b>F = 3.13</b>	<b>0.02*</b>	ไม่มีคู่ใดแตกต่าง (เนื่องจากจำนวนตัวอย่างบางกลุ่มมีน้อยมาก)
หาดใหญ่	285	3.35	0.70			
ปัตตานี	58	3.56	0.69			
ภูเก็ต	8	3.74	0.44			
สุราษฎร์ธานี	12	2.93	0.93			
ตรัง	6	3.71	0.61			
<b>อัตราเงินเดือน</b>				<b>F = 0.94</b>	<b>0.46</b>	
ไม่เกิน 15,000 บาท	63	3.48	0.63			
15,001-20,000 บาท	64	3.33	0.78			
20,001-25,000 บาท	99	3.44	0.68			
25,001-30,000 บาท	92	3.37	0.67			
30,001-35,000 บาท	29	3.14	0.96			
35,001-40,000 บาท	8	3.45	0.41			
มากกว่า 40,000 บาท	14	3.33	0.77			

ตาราง 23 (ต่อ)

(n=369)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t/F	p-value	เปรียบเทียบรายคู่
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์				F = 0.77	0.59	
ไม่เกิน 5 ปี	46	3.55	0.62			
6 - 10 ปี	44	3.38	0.75			
11 - 15 ปี	51	3.38	0.71			
16 - 20 ปี	58	3.38	0.72			
21 - 25 ปี	52	3.29	0.75			
26 - 30 ปี	89	3.39	0.68			
มากกว่า 30 ปี	29	3.25	0.84			

\* นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยใช้ LSD ในการเปรียบเทียบคู่ที่แตกต่าง

จากตาราง 23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามหลักคุณธรรม โดยจำแนกตามปัจจัยการปฏิบัติงาน พบว่า

ประเภทบุคลากร บุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมสูงกว่าข้าราชการ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มตำแหน่ง บุคลากรที่เป็นกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมสูงกว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ กลุ่มข้าราชการสายสนับสนุน และกลุ่มข้าราชการสายวิชาการตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คณะ/หน่วยงาน บุคลากรกลุ่มสนับสนุนวิชาการเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมสูงกว่าบุคลากรกลุ่มสาขาเกษตรศาสตร์ กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิศวกรรมศาสตร์ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ กลุ่มสนับสนุนบริหาร กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาศึกษาศาสตร์ และกลุ่มสาขาบริหารธุรกิจตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สังกัดวิทยาเขต บุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตถูกจัดเห็นว่า การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมสูงกว่าบุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตตรง วิทยาเขต ปีตธานี วิทยาเขตหาดใหญ่ และวิทยาเขตสุราษฎร์ธานีตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่าไม่มีคู่ใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

อัตราเงินเดือน บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนไม่เกิน 15,000 บาท เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม สูงกว่าบุคลากรที่มีอัตราเงินเดือน 35,001-40,000 บาท 20,001-25,000 บาท 25,001-30,000 บาท 15,001-20,000 บาท มากกว่า 40,000 บาท และ 30,001-35,000 บาทตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บุคลากรที่มีเวลาปฏิบัติงานไม่เกิน 5 ปี เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมสูงกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 26 - 30 ปี เวลาปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี เวลาปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี เวลาปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี เวลาปฏิบัติงาน 21 - 25 ปี และเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

##### ตาราง 24 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักนิติธรรม

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	ผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสและให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ควรเลือกปฏิบัติ	24
2	ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญโดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเคารพ ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบวินัย และจรรยาบรรณต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่าง เคร่งครัด	12
3	ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบที่ได้กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด	9
4	ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้ตรงกับ ความรู้และความสามารถที่แท้จริงของบุคลากร	9
5	หน่วยงานควรมีแผนพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มอย่างชัดเจน โดยให้บุคลากร มีโอกาสดแสดงความคิดเห็นและความต้องการในการพัฒนาตนเองด้วย	6

## ตาราง 24 (ต่อ)

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
6	หน่วยงานควรกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรทุกระดับและควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ	6
7	ผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานบุคคล จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมและเป็นธรรมสำหรับบุคลากรทุกระดับด้วย	6
8	ผู้บริหารทุกระดับควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและวิธีการบริหารงานที่ถูกต้องและเหมาะสมด้วย	5
9	ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น เพื่อจะได้รับทราบปัญหาที่แท้จริงเพื่อจะได้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ถูกต้องและเหมาะสม	5
10	ผู้บริหารทุกระดับควรประพฤติและปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร	5
11	ควรมีการปรับปรุงกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน เช่น หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน	4
12	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบที่ถูกต้องต่อบุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาบุคลากรกระทำผิดวินัย	4
13	มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรที่มีความตั้งใจ และทุ่มเทต่อการทำงานให้กับมหาวิทยาลัยเป็นระยะเวลานาน	4
14	ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้	3

ตาราง 25 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักความโปร่งใส

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานจะต้องมีความโปร่งใสและให้บุคลากรสามารถตรวจสอบและสามารถรับทราบรายละเอียด หรือรับการชี้แจงในเรื่องต่าง ๆ โดยผู้บังคับบัญชาควรยึดหลักความถูกต้อง และมีจริยธรรมให้มากกว่านี้	30
2	หน่วยงานควรมีกฎไกวิธีการตรวจสอบความถูกต้องและความโปร่งใสในการดำเนินงานของบุคลากรทุกกิจกรรม	19
3	การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในทุกกิจกรรมจะต้องมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ เช่น การเลื่อนระดับ การเปลี่ยนตำแหน่ง ฯลฯ	16
4	หน่วยงานควรชี้แจงข้อมูลและวิธีการคิดในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงและควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ	13
5	ผู้บังคับบัญชาควรมุ่งเน้นและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรักสามัคคี ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการทำงานทุกขั้นตอนที่โปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการและหน่วยงานเป็นสำคัญ	9
6	การพิจารณาความดีความชอบของทุกหน่วยงานควรมีแนวทางการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	9
7	หน่วยงานควรกำหนดวิธีติดตามการประเมินผลบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ	8
8	ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ซึ่งควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ	8
9	ผู้บริหารทุกระดับควรยึดหลักความโปร่งใสในการทำงานทุกอย่าง	7
10	การรับสมัครและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานของทุกหน่วยงานควรมีการดำเนินงานที่เป็นธรรมและโปร่งใสเพื่อภาพพจน์ที่ดีของมหาวิทยาลัย	5
11	มหาวิทยาลัยควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยให้มีความเท่าเทียมกับข้าราชการ เช่น การจ่ายเงินประจำตำแหน่งและค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ	5



ตาราง 25 (ต่อ)

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
12	มหาวิทยาลัยควรมีรางวัลสำหรับบุคลากรที่กระทำคุณงามความดี ทำชื่อเสียงต่อสถาบัน หรือต่อองค์กร นอกจากเกียรติบัตร หรือ โล่รางวัล	3
13	คณะ/หน่วยงานที่มีภาควิชา ควรมีคณะกรรมการกลางในระดับคณะเพื่อตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละภาควิชา เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่บุคลากร	2
14	การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นควรมีหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกให้มากกว่านี้ คณะกรรมการคัดเลือกควรคำนึงถึงความประพฤติ คุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรด้วย ไม่ควรคำนึงถึงผลงานเพียงอย่างเดียว จึงจะได้มาซึ่งผู้สมควรเป็นบุคลากรดีเด่นอย่างแท้จริง	2

ตาราง 26 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล ด้านหลักการมีส่วนร่วม

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปี แผนการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน	34
2	บุคลากรควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากร สวัสดิการ ที่มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานจัดขึ้น ควรได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกัน	32
3	บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และ ดำเนินการในการบริหารงานบุคคล	19
4	มหาวิทยาลัยควรกำหนดกิจกรรมในการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย และ ควรจัดอย่างสม่ำเสมอ	14
5	การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหลักการตามระบอบ ประชาธิปไตย หากบุคลากรได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ก็จะทำให้หลักธรรมาภิบาลด้านอื่น ๆ เกิดขึ้นอย่าง มีประสิทธิภาพ	9
6	หน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ใด ๆ ควรมีการ สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรก่อนที่จะกำหนดหรือประกาศใช้กฎ ระเบียบให้บุคลากรถือปฏิบัติ	8

ตาราง 26 (ต่อ)

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
7	หน่วยงานควรให้โอกาสแก่บุคลากรในการร่วมงานหรือกิจกรรมที่สำคัญของมหาวิทยาลัยด้วยไม่ควรให้โอกาสเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าเท่านั้น	3
8	การคัดเลือกผู้บริหารของหน่วยงานหรือของมหาวิทยาลัยควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในจำนวนที่มากพอสมควร	3
9	มหาวิทยาลัยควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรทุกระดับ บุคลากรจะได้มีความต้องการที่จะมีส่วนร่วม และมีความร่วมมือในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น	3

ตาราง 27 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักความรับผิดชอบ

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	ทุกหน่วยงานควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร มุ่งเน้นให้ความสำคัญและใส่ใจต่อปัญหาและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และต่อสังคม	38
2	หน่วยงานควรมุ่งเน้นให้บุคลากรสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม	14
3	หน่วยงานควรกำหนดวิธีปฏิบัติ การลงโทษต่อบุคลากรที่ขาดความรับผิดชอบไม่ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และควรประกาศให้บุคลากรได้รับทราบหลักเกณฑ์อย่างทั่วถึง	9
4	หน่วยงานควรกำหนดรายละเอียด ระยะเวลาแล้วเสร็จในการดำเนินงานในแต่ละเรื่องอย่างชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรหรือผู้รับบริการได้รับทราบ	8
5	หน่วยงานไม่ควรมุ่งเน้นประสิทธิผลของงานมากเกินไปจนลืมที่จะให้ความสำคัญ คุณเลขขวัญและกำลังใจของบุคลากร ซึ่งอาจเป็นสาเหตุของการขาดความสามัคคีในหน่วยงาน	8
6	ผู้บังคับบัญชาควรเปิดให้บุคลากรได้สอบถาม แสดงความคิดเห็น หรือชี้แจงในประเด็นที่บุคลากรต้องการข้อมูล หรือคับข้องใจก่อน เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อกันจะได้ไม่เกิดการร้องเรียน หรืออุทธรณ์ร้องทุกข์ต่อมหาวิทยาลัยภายหลัง	8

## ตาราง 27 (ต่อ)

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
7	ผู้บริหารทุกระดับควรมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน ควรมีความกล้าในการยอมรับผิด และพร้อมที่จะเผชิญต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ	5
8	ปัจจุบันงานของมหาวิทยาลัยมีค่อนข้างมาก ผู้บังคับบัญชาควรมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีโอกาสร่วมกันรับผิดชอบ	4
9	บุคลากรควรได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบในสายงาน ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละคน	4
10	หน่วยงานควรมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงานทดแทนกันได้เมื่อบุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุไป ก็จะทำให้ไม่เกิดปัญหาในการทำงานของหน่วยงาน	2

## ตาราง 28 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักความคุ้มค่า

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	หน่วยงานควรมีระบบการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามข้อตกลงภาระงาน	48
2	หน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ	22
3	หน่วยงานควรมีบทลงโทษผู้ที่ขาดความรับผิดชอบในการทำงานหรือต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	15
4	บุคลากรควรได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสม ไม่ควรได้รับมอบหมายงานมากเกินไปจนไม่มีเวลาในการพัฒนาหรือสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเองหรือบางคนได้รับมอบหมายงานน้อยจนเกินไป	14
5	หน่วยงานควรนำความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรม ผู้ได้รับการเปลี่ยนตำแหน่ง หรือเลื่อนระดับสูงขึ้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	12
6	มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้ทั่วถึงและเป็นธรรม ควรวางแผนการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวและควรกระทำอย่างต่อเนื่อง	8

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
7	การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเป็นสิ่งที่ดี แต่ควรให้เหมาะสมกับความจำเป็น และประโยชน์ที่จะได้รับ เช่น ใช้ในการพัฒนา หรือจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร	5
8	หน่วยงานเดียวกันควรใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างเอื้ออาทรต่อกัน	5
9	มหาวิทยาลัยควรมีโครงการพัฒนาบุคลากรให้ใช้ทรัพยากรในหน่วยงานอย่างคุ้มค่า มีการประกวดระหว่างหน่วยงาน	3
10	หน่วยงานควรมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับบุคลากรที่มีภาระงานมาก	2
11	หน่วยงานควรให้โอกาสแก่คนรุ่นใหม่มาเรียนรู้งาน	2

ตาราง 29 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักคุณธรรม

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	ผู้บริหารทุกระดับควรมีคุณธรรม และใช้หลักความเสมอภาคกับบุคลากรทุกระดับ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร	30
2	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคีขึ้นภายในหน่วยงาน	22
3	ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญ สนับสนุน ส่งเสริม ยกย่องเชิดชูบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาที่ประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสมเป็นคนดีมีความสามารถและทุ่มเทในการทำงาน	21
4	ผู้บริหารทุกระดับควรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารอย่างถูกต้อง เพื่อให้การบริหารงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ	17
5	มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนา และมีความก้าวหน้าในอาชีพ	16
6	ผู้บริหารทุกระดับควรมีคุณธรรมและจริยธรรมไม่ควรเล่นพรรคเล่นพวก เมื่อมีอำนาจในการบริหารงาน และไม่ควรกีดกันแก่งผู้ได้บังคับบัญชา	14
7	การกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับ ตำแหน่ง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพไม่ควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่ยากจนเกินไปทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง	11

## ตาราง 29 (ต่อ)

ที่	ประเด็นข้อเสนอแนะ	ความถี่
8	มหาวิทยาลัยควรดูแลและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความมั่นคงในชีวิตมากกว่านี้	4
9	หลักคุณธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญในการส่งเสริมและแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม และพัฒนาไปสู่ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กรหรือหน่วยงาน	2

### ส่วนที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลใน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการและพนักงาน มหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลใน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สรุปได้ดังนี้

### ตาราง 30 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลใน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ลำดับที่	หลักนิติธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักการมีส่วนร่วม	หลักความรับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า	หลักคุณธรรม
1	- ม.อ.มีกฎระเบียบในการบริหารงานที่ชัดเจน โดยใช้บริหารงานทั้ง 5 วิทยาเขต แต่ควรคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละวิทยาเขตด้วย - ม.อ.ควรเปิดโอกาสให้แต่ละวิทยาเขตได้กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อ	- ม.อ.เปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง แต่บุคลากรไม่ให้ความสนใจ และเมื่อมีผลกระทบต่อตนเองจึงจะศึกษาข้อมูล - การเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานควรจัดเก็บข้อมูลและรายละเอียดของข้อมูลอย่าง	- ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน ด้วยการจัดกิจกรรมให้บุคลากรในหน่วยงานได้พบปะเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	- ผู้บริหารควรสร้างแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรทุกระดับ - ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดแผนการดำเนินงานทุกอย่างให้ชัดเจนและแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบ เช่น แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี	- ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พบปะพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เรียนรู้งานซึ่งกันและกัน จะช่วยลดความผิดพลาด และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ - การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานควร	- ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเป็นกันเองกับบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเข้าพบ และทักทายบุคลากรเมื่อพบเห็น จะทำให้บุคลากรรู้สึกรักและคงอยู่ในองค์กร และสร้างผลงานที่มี

## ตาราง 30 (ต่อ)

ลำดับ ที่	หลักนิติธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักการ มีส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า	หลักคุณธรรม
	มุ่งใจให้บุคคลเข้า สู่อองค์กร และ บุคลากรคงอยู่ใน องค์กรต่อไป เช่น การจ่าย ค่าตอบแทน	เป็นระบบและ สามารถให้ข้อมูล ที่ถูกต้องแก่ บุคลากรได้			พิจารณาจาก ความรู้และ ความสามารถ ของบุคลากรเป็น สำคัญ	คุณภาพและ ประสิทธิภาพ
2	- มอ.ควรกำหนด หลักเกณฑ์การ บริหารงานให้ สามารถแข่งขันกับ องค์กรอื่นได้ เช่น หน่วยงานที่สังกัด สถาบันอุดมศึกษา หรือองค์กรเอกชน	- ผู้บังคับบัญชา ควรแจ้งผลการ ประเมินการ ปฏิบัติงานให้ บุคลากรได้รับ ทราบว่าจะต้อง ปรับปรุงและ พัฒนาตนเองใน ส่วนใดไม่ควร แจ้งเพียงคะแนน ประเมินให้ รับทราบ เพื่อ บุคลากรจะได้ ทราบจุดเด่น ข้อควรปรับปรุง เพื่อพัฒนาตนเอง ได้ถูกต้อง	- บุคลากรควรมี โอกาสประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ของผู้บังคับบัญชา ด้วยเพื่อ ผู้บังคับบัญชา จะได้ทราบข้อมูล จากหลายฝ่าย - บุคลากรควรมี โอกาสเลือก กรรมการที่จะ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ ตนเองด้วย ผู้บังคับบัญชาไม่ ควรเลือก กรรมการ ประเมินบุคลากร ให้ทั้งหมด	- ผู้บังคับบัญชา ควรจัดทำ ประกาศ บทลงโทษ บุคลากรที่ไม่ ปฏิบัติหน้าที่ให้ ชัดเจน โดยให้ บุคลากรมีส่วน ร่วมในการ กำหนด บทลงโทษ	- ผู้บังคับบัญชา ควรให้ความเห็น ต่อผลการประเมิน การปฏิบัติงานของ บุคลากร เพื่อจะได้ รับทราบจุดเด่น ข้อเสนอแนะและ ข้อควรปรับปรุง เพื่อการพัฒนา งานหรือการ พัฒนาตนเอง ต่อไป - การประเมินผล การปฏิบัติงาน คณะกรรมการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานควร แยกประเมิน บุคลากรซึ่งแต่ละ คนมีภารกิจที่ แตกต่างกัน ไม่ ควรประเมิน บุคลากรทุกสาขา ในหลักเกณฑ์ เดียวกัน	ผู้บังคับบัญชา ควรที่จะ 1. ให้ความสำคัญ ในการสร้างขวัญ และกำลังใจให้ กับบุคลากรทุก ระดับของ หน่วยงาน 2. รับฟังความ คิดเห็นของ บุคลากรและ นำไปใช้ในการ ปรับปรุงพัฒนา งานให้มี ประสิทธิภาพ 3. ควรจัดทำแผน ความก้าวหน้า ให้กับบุคลากร

## ตาราง 30 (ต่อ)

ลำดับ ที่	หลักนิทรรศการ	หลักความโปร่งใส	หลักการ มีส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า	หลักคุณธรรม
3	ม.อ. ควรปฏิบัติ ดังนี้ 1. การกำหนดคกฏ ระเบียบหลักเกณฑ์ ใดๆ ควรสอบถาม ความคิดเห็นของ บุคลากรก่อนที่ จะประกาศใช้ 2. ควรปรับปรุง หลักเกณฑ์การจ่าย ค่าตอบแทนให้ เหมาะสมตาม สภาวการณ์เพื่อ องใจให้บุคลากร อยู่ในองค์กร	ผู้บังคับบัญชาควร ส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีความรู้ความ เข้าใจที่ถูกต้อง ชัดเจนใน กฎระเบียบโดยไม่ ปิดบังข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ หรือแจ้งเฉพาะ บุคลากรบางคน	ผู้บังคับบัญชา ควรดำเนินการ ดังนี้ 1. เปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนได้มีส่วน ร่วมในการวางแผน การทำงาน ระดม ความคิดเห็นและ สะท้อนปัญหาที่ เกิดขึ้นจากการ ทำงาน 2. จัดให้มีการ ประชุมบุคลากรใน หน่วยงานเพื่อหา แนวทางในการ แก้ปัญหาาร่วมกัน	ผู้บังคับบัญชาควร ดำเนินการดังนี้ 1. จัดประชุม บุคลากรเพื่อสรุป ผลการดำเนินงาน ตามที่ได้มีการ มอบหมายงาน โดยให้แต่ละฝ่าย รายงานผลการ ดำเนินงานว่าได้ ดำเนินการได้ ถูกต้องครบถ้วน หรือไม่อย่างไร และติดตามการ ทำงานที่ยังไม่ได้ ดำเนินการ 2. ควรกำหนดจัด ประชุมอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้งเพื่อ ติดตามผลการ ดำเนินงาน	- ผู้บังคับบัญชา ควรมีวุฒิภาวะ การเป็นผู้นำ โดยมอบหมายงาน ให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของ บุคลากร - บุคลากรควรเข้า อบรมในหลักสูตร ที่สอดคล้องกับ หน้าที่และความ รับผิดชอบของ ตนเองและกลับมา ถ่ายทอดให้ผู้อื่น ได้รับทราบจึงจะ เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร	ผู้บังคับบัญชา ควรดำเนินการ ดังนี้ 1. ปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนอย่างเท่า เทียมกันโดยไม่ เลือกปฏิบัติ 2. ควรมีความ ชัดเจน ในการ สั่งการ 3. มีความ รับผิดชอบต่อ หน้าที่ 3. รับฟังความ คิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา
4	- ม.อ. มีการบริหาร งานโดยมีกฎ ระเบียบที่ชัดเจน - หน่วยงานปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ได้เป็น อย่างดี - ม.อ. มีการกระจาย อำนาจให้หน่วยงาน เช่น มอบอำนาจให้ คณบดีทำหน้าที่	- หน่วยงานมีการ เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ให้แก่ บุคลากรได้รับ ทราบ มีการแจ้งผล การพิจารณาความดี ความชอบในระดับ ดีเด่นดีมาก - การคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานมี หลักเกณฑ์ที่	- ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงของ หน่วยงานควรเปิด โอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความ คิดเห็นเพื่อจะได้ สะท้อนปัญหาใน การบริหารงาน บุคคลของ หน่วยงานและเพื่อ ความเข้าใจที่ ตรงกัน เช่น จัดให้	- หน่วยงานควรมี การประเมินผล บุคลากรหลังจากที่ ให้เข้ารับการ ฝึกอบรมเพื่อให้ บุคลากรได้นำ ความรู้มาใช้ในการ พัฒนางานและเกิด ประโยชน์ต่อ หน่วยงานอย่าง แท้จริง	- หน่วยงานควรมี ระบบควบคุมการ ปฏิบัติงานของ บุคลากร - ควรส่งเสริมให้ บุคลากรหาวิธีการ ทำงาน ที่มี ประสิทธิภาพ เช่น การลดขั้นตอนการ ทำงาน โดย กำหนดให้มีรางวัล เพื่อเป็นสิ่งจูงใจ	ผู้บริหารของ หน่วยงานควร ปฏิบัติดังนี้ 1. ควรประพฤติ ตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีเพื่อให้บุคลากร ประพฤติปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ 2. ควรให้ความ สำคัญและส่งเสริม คุณภาพชีวิต สร้าง

ตาราง 30 (ต่อ)

ลำดับ ที่	หลักนิติธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักการ มีส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า	หลักคุณธรรม
	แทนอธิการบดี - คำตอบแทนที่ ได้รับมีความ เหมาะสมตาม หน้าที่และความ รับผิดชอบ	ชัดเจน โดยคำนึงถึง ความรู้ความ สามารถของ บุคลากร	มีเวทีเพื่อให้ บุคลากรของ หน่วยงานได้ พบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นกัน สร้าง ความเข้าใจที่ดีต่อ กัน		- ควรจัดตั้งกรรมการ ติดตามประเมินผล การทำงานของ บุคลากร - ผู้มีบทบาทมาก ที่ส่งเสริมให้ทุกคน ให้ความสำคัญใน การใช้ทรัพยากรที่ คุ้มค่าและมี ทัศนคติที่ดีในการ ทำงาน - หน่วยงานควรมี รางวัลจูงใจให้ผู้ที่ ให้ความสำคัญกับผู้ ที่ทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ - หน่วยงานควร มอบหมายงานให้ ตรงกับความรู้ ความสามารถของ บุคลากร	ขวัญกำลังใจใน การทำงาน ให้การ ช่วยเหลือบุคลากร ที่ประสบความ เดือดร้อน
5	- เจ้าหน้าที่ของ หน่วยงานควร ปฏิบัติกับบุคลากร กับทุกคนอย่าง เสมอภาคและเท่า เทียมกัน - บุคลากรใน หน่วยงานควรมีการ ตกลงร่วมกันในการ สร้างจิตสำนึกใน การให้บริการต่อผู้ มาติดต่อด้วย	- ผู้บังคับบัญชาควร มีระบบการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ การทำงานเพื่อลด โอกาสหรือช่องทาง ให้เจ้าหน้าที่กระทำ การทุจริตในหน้าที่ - หน่วยงานที่ รับผิดชอบในการ แจ้งข่าวสารควร ระงับสัปดาห์ ข้อมูลข่าวสารให้	- บุคลากรควรมี โอกาสเลือกผู้ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ ตนเองด้วย - หน่วยงานควรเปิด โอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิด เห็นและ สะท้อนปัญหาที่ เกิดขึ้นจากการ ทำงานเพื่อจะได้รับ	- ผู้บังคับบัญชาควร มีมาตรการลงโทษผู้ ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย โดยให้บุคลากร ในหน่วยงานมี ส่วนร่วมในการ กำหนดบทลงโทษ และประกาศให้ทุก คนได้รับทราบโดย ทั่วกัน	- หน่วยงานควร ดำเนินการดังนี้ 1. จัดอบรมให้ บุคลากรได้มี ความรู้ความเข้าใจ วิธีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อ หน่วยงานและเกิด ความคุ้มค่าสูงสุด 2. ควรจัดกิจกรรม	- ผู้บังคับบัญชาควร มีศักยภาพในการ เป็นผู้นำและศึกษา ข้อมูลและหา แนวทางในการ ส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตของบุคลากร เช่น สอบถามความ คิดเห็น หรือความ ต้องการของ บุคลากร ฯลฯ เพื่อ เป็นข้อมูลและ



## ตาราง 30 (ต่อ)

ลำดับ ที่	หลักนิติธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักการ มีส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า	หลักคุณธรรม
	<p>อัยาศัยอันดี</p> <p>- ผู้บังคับบัญชาควรตั้งคือนบุคลากรเมื่อกระทำผิดไม่ควรเพิกเฉย</p> <p>- บุคลากรมีผลงานแตกต่างกัน</p> <p>ค่าตอบแทนควรจะแตกต่างกันด้วย</p>	<p>บุคลากรรับทราบอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทุกกลุ่มและทุกระดับ</p>	<p>การแก้ไข</p>		<p>ให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานของหน่วยงานที่มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่ให้บริการมีความสำเร็จในการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า</p> <p>3. ควรมีระบบการควบคุมและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน</p>	<p>แนวทางการดำเนินงาน</p>
6	<p>- ม.อ.ควรดำเนินการดังนี้</p> <p>1. กำหนดกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ให้บุคลากรทุกกลุ่มได้รับสิทธิที่เท่าเทียมกัน</p> <p>2. กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรตามผลการประเมินการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง</p> <p>- ผู้บังคับบัญชาคควรดำเนินการดังนี้</p> <p>1. มอบหมายงานให้บุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม</p> <p>2. ให้คำแนะนำและ</p>	<p>- หน่วยงานควรแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบโดยทั่วกันทุกเรื่องและหลายวิธี เช่น หนังสือเวียน การแจ้งในที่ประชุม ฯลฯ</p>	<p>- ผู้บังคับบัญชาคควรดำเนินการดังนี้</p> <p>1. ให้โอกาสแก่บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น</p> <p>2. กำหนดให้มีเวทีให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p> <p>3. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้วางแผนการทำงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน</p>	<p>- ผู้บังคับบัญชาคควรดำเนินการดังนี้</p> <p>1. ควรให้ความช่วยเหลือบุคลากรเมื่อเกิดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานในหน้าที่</p> <p>2. ควรกำหนดบทลงโทษบุคลากรที่ชัดเจนและเข้มงวดต่อกฎระเบียบเพื่อยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน</p> <p>3. ควรให้ความสนใจในการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</p>	<p>- การอนุมัติงบประมาณของ มอ. ควรดูความจำเป็นและประโยชน์ที่ได้รับ</p> <p>- ผู้บังคับบัญชาคควรดำเนินการดังนี้</p> <p>1. ความมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม</p> <p>2. ควรกำหนดให้บุคลากรมีการรายงานผลหลังจากฝึกอบรม</p> <p>3. ควรส่งเสริมให้หน่วยงานทำโครงการพัฒนางานและมีรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ</p>	<p>ผู้บังคับบัญชาคควรสร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเองกับบุคลากรในหน่วยงานและดูแลให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรเดือดร้อน</p>

## ตาราง 30 (ต่อ)

ลำดับ ที่	หลักนิติธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักการ มีส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า	หลักคุณธรรม
	ตรวจสอบการทำงาน ของบุคลากร ไม่ควรปล่อยปะ ละเลย		4. บุคลากรควรมี โอกาสประเมินผล การปฏิบัติงานของ ผู้บังคับบัญชา 5. ควรนำความ คิดเห็นที่ได้รับจาก บุคลากรไป ปรับปรุงการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ - ม.อ. จัดสวัสดิการ ให้กับบุคลากรไม่ ควรกำหนดเงื่อนไข มากในการได้รับ สวัสดิการ			
7	ม.อ. ควรดำเนินการดังนี้ 1. การกำหนดกฎ ระเบียบการ บริหารงานบุคคล ให้เหมาะสมกับ สภาพการณ์ 2. ควรให้ ความสำคัญใน การสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ บุคลากรทุก ระดับ และดูแล บุคลากรที่อยู่ใน พื้นที่เสี่ยงภัย	- ผู้รับผิดชอบใน การประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร ควรเลือกสื่อใน การประชาสัมพันธ์ ให้เหมาะสม บุคลากรได้ รับทราบอย่าง ทั่วถึง - เจ้าหน้าที่ของ หน่วยงานควรให้ ข้อมูลข่าวสารที่ เป็นประโยชน์ต่อ บุคลากรของ หน่วยงาน	- บุคลากรควร ให้ความสนใจ และให้ความสำคัญ ในการเข้าร่วม กิจกรรมที่ หน่วยงานจัดขึ้น ด้วย - หน่วยงานควร จัดกิจกรรมที่ หลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ บุคลากรได้เข้า ร่วมตามความ สนใจ	- หน่วยงานควร ดำเนินการดังนี้ 1. กำหนด กิจกรรมเพื่อให้ บุคลากรใน หน่วยงานเกิด ความสามัคคีรู้สึก เป็นหนึ่งเดียวกัน ในหน่วยงาน 2. ควรนำ หลักเกณฑ์ ข้อตกลงที่ บุคลากรกำหนด ร่วมกันนำมาใช้ เป็นแนวปฏิบัติ	- ผู้บังคับบัญชาควร ดำเนินการดังนี้ 1. กำหนดให้ บุคลากรจัดทำ รายงานผลการ ปฏิบัติงานเพื่อให้ ผู้บังคับบัญชา ได้รับทราบและ สามารถตรวจสอบ การทำงานได้ 2. ควรกำหนด หลักเกณฑ์การ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ ชัดเจน ควร พิจารณาข้อมูล จากหลายด้าน และแจ้งให้ บุคลากรทราบ	- การคัดเลือก ผู้บริหารควร ดำเนินการดังนี้ 1. ควรคัดเลือก ผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ใน การบริหารจะ ทำให้การ บริหารงาน เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ 2. ควรคัดเลือกผู้ ที่มีความเหมาะสม ทั้งคุณวุฒิและ วิทยวุฒิ 3. ควรผ่านการ ฝึกอบรมเพื่อให้ มีความรู้ความ เข้าใจด้านการ

## ตาราง 30 (ต่อ)

ลำดับ ที่	หลักนิติธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักการ มีส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า	หลักคุณธรรม
					3. ควรมีเวทีให้ บุคลากรได้ แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นเพื่อจะได้ สะท้อนปัญหาใน การทำงานและ ลดความผิดพลาด ในการทำงาน	บริหารและการ บังคับบัญชาผู้อื่น
8	-มอ. มีการกระจาย อำนาจให้หน่วยงาน ด้านบริหารงาน บุคคลเป็นอย่างดี -หน่วยงานได้ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่ มอ. กำหนด -การกำหนดกฎ ระเบียบใดๆ ผู้ กำหนดกฎระเบียบ ควรสอบถามความ คิดเห็นของบุคลากร ก่อนมีการประกาศ ใช้	-หน่วยงานที่ รับผิดชอบในการ จัดสรรงบประมาณ ให้หน่วยงานควรมี หลักฐานที่ชัดเจน ควรรู้แจ้งเหตุผลให้ บุคลากรได้รับทราบ - หน่วยงานที่ ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารควรมี การสื่อสารข้อมูล ต่าง ๆ ให้บุคลากร ได้ทราบอย่างชัดเจน และเข้าใจตรงกัน	-มอ. ให้ความสำคัญ ต่อบุคลากร โดยให้บุคลากรมี ส่วนร่วมได้รับ ข้อมูลข่าวสารที่ ทันสมัยโดยใช้ อุปกรณ์ทาง อิเล็กทรอนิกส์เข้า มาช่วยใน ประชาสัมพันธ์ด้วย	มอ. ได้ดำเนินการ ดังนี้ 1. ให้ความสำคัญ กับเรื่องความ รับผิดชอบต่อ หน้าที่เป็นอย่างมาก โดยนำเอาพระ ราชาวาทของเจ้า ฟ้ามหาดลอสขลา นครินทร์ ที่ว่า "ขอให้ถือประโยชน์ ของเพื่อนมนุษย์ เป็นกิจที่หนึ่ง" และ รณรงค์ให้บุคลากร ทุกคนได้ยึดถือเป็น แนวทางในการ ปฏิบัติด้วย 2. ให้การยกย่อง เชิดชูเกียรติแก่บุคลากร ผู้ที่มีความ รับผิดชอบต่อและมี ความตั้งใจในการ ทำงานและสร้าง ชื่อเสียงให้กับ	มอ. ควรดำเนินการ ดังนี้ 1. เนื่องจากมีการ บริหารงานหลาย วิทยาเขตควรมีการ วิเคราะห์จุดคุ้มทุน ในการดำเนินงาน ด้วย 2. การเปิดสอนแต่ละ หลักสูตรต้องศึกษา หาความจำเป็นหา จุดสมดุลและ พิจารณาความ เหมาะสมด้วย เพื่อให้เกิดความ คุ้มค่าในการ ดำเนินงาน 3. การกำหนด ให้มีการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ต้องใช้ทรัพยากรใน การบริหารจัดการ มากหากผลที่ได้รับ ไม่ได้นำมาใช้ให้ เกิดประโยชน์ก็จะ	-ผู้บริหารทุกระดับ ให้ความสำคัญใน การดูแลบุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ ดี สร้างขวัญและ กำลังใจให้บุคลากร

## ตาราง 30 (ต่อ)

ลำดับ ที่	หลักนิทรรศรรม	หลักความโปร่งใส	หลักการ มีส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า	หลักคุณธรรม
				องค์กร 3. ไม่ได้มุ่งเน้นการ กวาดล้างผู้ที่ขาด ความรับผิดชอบแต่ จะมุ่งเน้นไปทาง ด้านการส่งเสริมผู้ที่ ให้ความสำคัญกับ การทำงานและสร้าง ผลงานที่มี ประสิทธิภาพ	“ไม่คุ้มค่ากับ ทรัพยากรที่ใช้”ไป	
9	- ม.อ.ควรให้ ความสำคัญ การ ดูแลและปฏิบัติ ต่อบุคลากรทุก กลุ่มอย่างเป็น ธรรมและเท่า เทียมกัน - ผู้บังคับบัญชา ควรดำเนินการ ดังนี้ 1. นำผลการ ประเมินการ ปฏิบัติงานมา เชื่อมโยงกับการ จ่ายค่าตอบแทน ให้กับบุคลากร 2. ควรรวบรวม ข้อคิดเห็นของ บุคลากรและ นำเสนอไปยัง ผู้บริหารของ มหาวิทยาลัย ได้รับทราบเพื่อ	- บุคลากรควร ให้ความสำคัญใน การศึกษาข้อมูล ข่าวสาร และทำ ความเข้าใจต่อ ระเบียบ หลักเกณฑ์ให้ ถูกต้อง ไม่ควร เพิกเฉยจะทำให้ ช่วยลดปัญหา ความผิดพลาดที่ เกิดขึ้นในการ ทำงาน ได้	- หน่วยงานควร จัดเวทีให้ ผู้บริหารของ หน่วยงานได้ พบปะกับ บุคลากรทุกคน ในหน่วยงานเพื่อ พูดคุยและ แลกเปลี่ยนความ คิดเห็น อย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง	- ผู้บังคับบัญชา ควรดำเนินการ ดังนี้ 1. ควรช่วยเหลือ บุคลากรเมื่อเกิด ความผิดพลาดที่ เกิดจากการ ทำงาน 2. ควรประเมิน บุคลากรจากทุก ด้านเพื่อจะได้ ข้อมูลประกอบ จากหลายส่วน - มอ.ควรกำหนด หลักเกณฑ์ให้ ผู้บังคับบัญชามี โอกาสประเมิน ผู้บังคับบัญชา ที่เป็นข้อมูล สะท้อนให้ ผู้บังคับบัญชา ได้รับทราบเพื่อ ปรับปรุงและ	- ในหน่วยงาน ควรกำหนดกติกา ร่วมกันในการ ในการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ - ผู้บังคับบัญชามี ส่วนสำคัญมากที่ เป็นแบบอย่าง ให้แก่บุคลากร ตระหนักถึงความ คุ้มค่าในการ ทำงานให้มี ประสิทธิภาพ	- ผู้บังคับบัญชา ควรดำเนินการ ดังนี้ 1. ควรศึกษา กฎระเบียบให้ เข้าใจและปฏิบัติ ให้ถูกต้องเพื่อลด ปัญหาความ ผิดพลาดที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงาน 2. ควรดูแลเอาใจ ใส่บุคลากรทุก กลุ่มใน หน่วยงานให้มี ความสามัคคี

## ตาราง 30 (ต่อ)

ลำดับ ที่	หลักนิติธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักการ มีส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า	หลักคุณธรรม
	เป็นข้อมูลและ แนวทางการ ดำเนินงานของ ม.อ.ให้เกิด ประสิทธิภาพ			พัฒนาการทำงานให้ มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น		
10	-มอ.ควรดำเนินการ ดังนี้ 1. กำหนดกฎ ระเบียบให้ง่ายต่อ การปฏิบัติของ บุคลากร 2. ให้ความสำคัญ และดูแลบุคลากร ทุกกลุ่มและทุก ระดับอย่างเท่าเทียม กัน 3. ปรับปรุงกฎ ระเบียบให้เหมาะสม กับสถานการณ์ และ กำหนดอัตรา ค่าตอบแทนให้ ใกล้เคียงกับภาค ธุรกิจเพื่อจูงใจให้ บุคลากรอยู่ใน องค์กร -ผู้บังคับบัญชาควร รับฟังความคิดเห็น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความ เข้าใจที่ตรงกัน	- หน่วยงานที่ รับผิดชอบในการ แจ้งข้อมูลข่าวสาร ควรประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารให้ ทั่วถึงทุกวิทยาเขต ซึ่งแต่ละพื้นที่ที่มี ความแตกต่างกัน - หน่วยงานควรจัด สัมมนาอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้งเพื่อให้ บุคลากรทุกคนใน หน่วยงานมีโอกาส พบปะแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและ รับทราบนโยบายและ แนวทางการ ดำเนินงานของ องค์กรและ หน่วยงาน	-มอ.ควรเปิดโอกาส ให้บุคลากรแสดง ความคิดเห็นต่อ ส่วคิดที่ที่ต้องการ ได้รับส่วนการได้ สิทธิพิเศษเมื่อเข้า รับการรักษายาบาล ในโรงพยาบาล สงขลานครินทร์ -หน่วยงานควร ดำเนินการดังนี้ 1. เปิดโอกาสให้ บุคลากรได้แสดง ความคิดเห็นต่อการ พัฒนาหน่วยงาน 2. มีเวทีให้ บุคลากรได้แสดงผล งานนวัตกรรม 3. เปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ ผู้บังคับบัญชาด้วย	- หน่วยงานควร ดำเนินการดังนี้ 1. ให้บุคลากรได้ ประเมินตนเองและ ให้ผู้รับบริการ ประเมินการปฏิบัติ งานของบุคลากร ด้วย 2. ประเมินผลการ ดำเนินงานเป็นระยะ เช่น ในแต่ละภาค เดือนควรประเมินผล ช่วงกลางภาคเรียน ด้วยเพื่อนข้อมูลที่ ได้รับมาปรับปรุง แก้ไขการทำงานจะ ได้ทันทีจะได้ ประโยชน์กว่าการ ประเมินผลเมื่อจบ ภาคเรียนเพียงอย่าง เดียว -ผู้บังคับบัญชาควร กำหนดบทลงโทษที่ ชัดเจนสำหรับผู้ที่ ไม่ปฏิบัติงานโดย ให้บุคลากรใน หน่วยงานร่วมกัน กำหนดหลักเกณฑ์	ผู้บังคับบัญชา ควรดำเนินการ ดังนี้ 1. กำหนดให้ บุคลากรที่เข้ารับ การอบรม สัมมนา ได้จัดทำ เอกสารสรุป ความรู้ที่ได้รับ จัดทำเป็นเอกสาร เพื่อให้ผู้อื่น สามารถศึกษา ข้อมูล หรือจะ ส่งให้บุคลากรใน หน่วยงานได้รับ ทราบทาง E-mail ฯลฯ เป็นการจัดการ ความรู้ให้อยู่คู่กับ องค์กรอย่างหนึ่ง 2. กำหนดให้ บุคลากรที่มี ผลงานวิจัยได้ เผยแพร่ผลการวิจัย ให้ผู้อื่นได้รับทราบ โดยมีรางวัลมอบให้ จะได้คุ้มค้ำกับ ค่าใช้จ่ายในการ	ผู้บังคับบัญชา ควรดำเนินการ ดังนี้ 1. สร้างบรรทัด ความเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับ บัญชาและดูแล ปัจจัยพื้นฐาน ของบุคลากรใน หน่วยงาน เช่น น้ำดื่ม ที่จอดรถ ฯลฯ เพื่อจูงใจให้ บุคลากรคงอยู่ใน องค์กร

## ตาราง 30 (ต่อ)

ลำดับ ที่	หลักนิติธรรม	หลักความโปร่งใส	หลักการ มีส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า	หลักคุณธรรม
				ในกรณีไทย	ดำเนินการที่เกิดขึ้น 3.กำหนดเงินให้มี ค่าตอบแทนสำหรับ ผู้ที่จัดทำโครงการ เพื่อพัฒนางาน/ นวัตกรรมที่เป็น ประโยชน์สำหรับ หน่วยงาน	
11	- ม.อ. กำหนดคมี กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ใหม่ หน่วยงานที่ รับผิดชอบควร จัดทำตัวอย่างใน การเขียนข้อมูล ในแบบฟอร์มที่ กำหนดเพื่อเป็น แนวทางในการ ปฏิบัติให้กับ บุคลากรของทุก หน่วยงาน 2.ผู้บังคับบัญชา ควรแจ้งกฎระเบียบ และนโยบายให้ บุคลากรทุกคนใน หน่วยงานได้รับ ทราบและเข้าใจ ตรงกันทำให้ไม่มี ปัญหาในการทำงาน และช่วยลดการ ร้องเรียนของ บุคลากร	ผู้บังคับบัญชา ควรดำเนินการ ดังนี้ 1. กำหนดให้มี การประชุมอย่าง น้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อแจ้ง ข้อมูลข่าวสาร และทำความเข้าใจ ที่ตรงกัน 2. แจ้งผลการ ประเมินการ ปฏิบัติงานให้ บุคลากรได้รับ ทราบทุกครั้ง หลังจากเสร็จสิ้น การประเมิน	ผู้บังคับบัญชา ควรให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมใน การคัดเลือก บุคลากรดีเด่น ของหน่วยงาน โดยคัดเลือกจาก ระดับภาควิชา และเสนอชื่อ ต่อไปยังคณะ/ หน่วยงาน และ มหาวิทยาลัย	ผู้บังคับบัญชา ควรให้บุคลากร ทุกคนได้เข้าใจ ภาระงานของ ตนเองและมีการ ข้ามเดือนให้ ตระหนักถึง หน้าที่และความ รับผิดชอบใน งานของตนเอง	ม.อ.ควรจัดสรร งบประมาณ ให้กับหน่วยงาน ในจำนวนที่ เหมาะสมเพื่อการ ดำเนินงานของ หน่วยงาน เช่น หน่วยงานรับ จำนวนนักศึกษา เพิ่มมากขึ้น งบประมาณก็ ควรจะเพียงพอ เพื่อใช้ในการ บริหารจัดการ บุคลากรจะได้ลด ความกังวลใจใน การปฏิบัติงานที่ จะต้องช่วย ประหยัด ค่าใช้จ่ายของ หน่วยงานอย่าง เต็มที่	- ผู้บังคับบัญชา ควรให้การดูแล เอาใจใส่ต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างดีแม้ งบประมาณในการ บริหารงานจะไม่ เพียงพอก็ตาม

## ตาราง 30 (ต่อ)

ลำดับที่	หลักนิยาม	หลักความโปร่งใส	หลักการมีส่วนร่วม	หลักความรับผิดชอบ	หลักความคุ้มค่า	หลักคุณธรรม
12	<p>- หน่วยงานควรมีวิธีการที่ดีในการคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานเพื่อจะได้บุคคลที่มีศักยภาพและเหมาะสมในทำหน้าที่บริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>- มอ.ควรให้การดูแลบุคลากรทุกตำแหน่งอย่างเหมาะสมไม่ควรเลือกปฏิบัติ เช่น ดูแลเฉพาะผู้บริหาร หรือบุคลากรสายวิชาการเท่านั้น</p>	<p>- ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบไม่ควรถูกปฏิบัติ - หน่วยงานควรดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารด้วยวิธีการที่โปร่งใส</p>	<p>- มอ.ควรที่จะให้บุคลากรทุกวิทยาเขตได้รับสิทธิสวัสดิการ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ มอ. อย่างเท่าเทียมกัน ไม่ควรเลือกที่จะดูแลเฉพาะวิทยาเขตภาคใหญ่</p> <p>- ผู้บังคับบัญชาควรดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นต่อข้อตกลงภาระงาน</li> <li>2. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี</li> </ol>	<p>- มอ.ควรให้การดูแลและช่วยเหลือสังคมให้มากกว่านี้เนื่องจากเป็นภารกิจขององค์กร</p> <p>- ผู้บังคับบัญชาควรดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควบคุมดูแลบุคลากรไม่กระทำการทุจริตต่อหน้าที่</li> <li>2. ให้การสนับสนุนงบประมาณแก่บุคลากรเพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง การจัดการเรียนการสอน ฯลฯ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร</li> </ol>	<p>ผู้บังคับบัญชาควรดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างระบบการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานเพื่อจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคุ้มค่ากับทรัพยากรที่สูญเสียไป</li> <li>2. นำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรมาวางแผนการทำงานและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน</li> <li>3. ให้โอกาสแก่บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol>	<p>ผู้บังคับบัญชาควรดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มอบหมายงานและส่งเสริมความก้าวหน้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมไม่ควรเลือกปฏิบัติ</li> <li>2. ประเมินผลการทำงานจากผลงานและข้อมูลที่ได้รับเป็นสำคัญไม่ควรประเมินตามความรู้สึก</li> <li>3. ดูแลและสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทุกคน</li> <li>4. รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ</li> </ol>

จากตาราง 30 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. หลักนิติธรรม บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีกฎระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน ควรเปิดโอกาสให้แต่ละวิทยาเขตได้กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานเพื่อจูงใจให้บุคคลเข้าสู่งค์กร และให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรต่อไป และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบุคลากร หน่วยงานควรให้บุคลากรตระหนักและให้ความสำคัญในการให้บริการด้วยอัธยาศัยอันดีต่อผู้รับบริการ ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามระเบียบที่ได้กำหนดและปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนหรือการเพิ่มค่าจ้าง และนำความเห็นของบุคลากรที่เป็นประโยชน์เสนอให้ที่ประชุมผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้รับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

2. หลักความโปร่งใส บุคลากรมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว และควรใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรูปแบบเพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่ม ทุกวิทยาเขต ได้รับทราบอย่างทั่วถึงกัน ผู้บริหารควรมีวิธีการคัดเลือกผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเพื่อจะได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน หน่วยงานควรจัดสัมมนาบุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งเพื่อบุคลากรจะได้รับทราบนโยบาย ทิศทาง และแผนการบริหารหน่วยงาน และบุคลากรควรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานควรแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบจุดเด่น ข้อควรปรับปรุง และข้อเสนอแนะเพื่อจะได้ทราบ และนำข้อมูลไปปรับปรุง พัฒนาตนเองได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

3. หลักการมีส่วนร่วม บุคลากรมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกวิทยาเขตได้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันตามความสนใจ ผู้บังคับบัญชาควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นที่สะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน บุคลากรควรมีโอกาสเลือกกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และการเข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้น หน่วยงานควรจัดให้มีเวทีเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น



4. หลักความรับผิดชอบ บุคลากรมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญในการวางแผนการดำเนินงานในทุกกิจกรรม มีระบบติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน โดยจัดประชุมสรุปผลการดำเนินงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง นำหลักเกณฑ์ข้อตกลงร่วมกันมาใช้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ควรให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรเกิดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน บุคลากรควรให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการทุกระดับ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีข้อมูลจากหลายฝ่ายเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานเช่น จากการประเมินตนเอง จากผู้รับบริการ ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ บุคลากรในหน่วยงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้กำหนด เพื่อให้บุคลากรรู้สึกพอใจและได้รับความเป็นธรรม

5. หลักความคุ้มค่า บุคลากรมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญและประพฤตินั้นเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ควรมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ เพื่อจะได้ใช้ศักยภาพได้เต็มที่และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน กำหนดให้ผู้มีเข้ารับการฝึกอบรม การทำวิจัย หรือการศึกษาดูงาน ได้ถ่ายทอดข้อมูลความรู้ที่ได้รับให้บุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน ควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ข้อคิดเห็นของบุคลากรมาใช้วางแผน ปรับปรุง ลดความผิดพลาด และพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงาน นวัตกรรมโดยกำหนดรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

6. หลักคุณธรรม บุคลากรมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีวิธีการคัดเลือกผู้บริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีความเหมาะสม ในการทำหน้าที่บริหาร ปกครอง บังคับบัญชาผู้อื่น ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ประพฤตินั้นเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความชัดเจนในการสั่งการและมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำข้อมูลที่ได้รับที่เป็นประโยชน์ไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ให้ความสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ความก้าวหน้าในอาชีพ ให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดความเดือดร้อน และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศึกษาเปรียบเทียบทัศนะของบุคลากรต่อระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะของบุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งสัมภาษณ์ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย ที่มีเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไม่น้อยกว่า 3 ปี และแบบสอบถามซึ่งใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มที่เป็นข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย ที่มีเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 369 คน ได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน 369 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการใช้ธรรมาภิบาล และสรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยนำเสนอเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ด้านข้อมูลทั่วไป จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 46 – 55 ปี สถานภาพสมรส คุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและข้อมูลปัจจัยการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง บุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ กลุ่มข้าราชการสายสนับสนุน สังกัดกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สังกัดวิทยาเขตภาคใหญ่ อัตราเงินเดือน 20,001- 25,000 บาท มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นเวลา 26 – 30 ปี

2. ด้านการบริหารงานบุคคลโดยมีการใช้หลักธรรมาภิบาล ระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และการใช้

หลักธรรมาภิบาลทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการใช้ธรรมาภิบาลตามหลักความโปร่งใสสูงที่สุด รองลงมาเป็นหลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม และหลักการมีส่วนร่วมตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏผลดังนี้

2.1 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมหาวิทยาลัยมีกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนและปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมและเป็นธรรมตามระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดและสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.2 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยหน่วยงานมีการประกาศรับสมัครบุคคลเข้าทำงานและประกาศผลการคัดเลือกอย่างเปิดเผยและโปร่งใส และมหาวิทยาลัยมีการประกาศผลการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและอาจารย์ตัวอย่างประจำปีให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปได้รับทราบโดยทั่วกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และหน่วยงานมีการประกาศรายชื่อผู้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วกันทุกครั้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.3 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยหน่วยงานจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกันก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะอยู่เสมอค่าเฉลี่ยสูงสุด และบุคลากรมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นต่อกระบวนการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสมของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.4 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยบุคลากรรับทราบบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บริหารมีการกำหนดมาตรการที่ชัดเจนในการลงโทษผู้ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อตกลงภาระงานที่ได้กำหนดมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.5 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรอุทิศตนและทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรได้นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างแท้จริงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.6 ระดับการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความมั่นคงในชีวิต เช่น การเข้าร่วมกองทุนประเภทต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. เปรียบเทียบทักษะของบุคลากรต่อระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่างกัน เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. เปรียบเทียบทักษะของบุคลากรต่อระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กับปัจจัยการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตต่างกัน เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีการใช้ธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ผลการรวบรวมข้อเสนอแนะการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสและให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ควรเลือกปฏิบัติ การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงานจะต้องมีความโปร่งใสและให้บุคลากรสามารถตรวจสอบและสามารถรับทราบรายละเอียด หรือรับการชี้แจงในเรื่องต่าง ๆ โดยผู้บังคับบัญชาควรยึดหลักความถูกต้อง และมีจริยธรรมให้มากกว่านี้ บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคี และช่วยให้ภารกิจของหน่วยงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เช่นการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน แผนการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงานบุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นและควรมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกันและควรจัดอย่างสม่ำเสมอ ทุกหน่วยงานควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร มุ่งเน้นให้ความสำคัญและใส่ใจต่อปัญหาและมีความรับผิดชอบต่อนักที่และต่อสังคม ทุกหน่วยงานควรให้ความสำคัญในการดูแลและใช้ทรัพยากร เวลา งบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่าโดยมีการควบคุมตรวจสอบและติดตามการใช้ด้วย หน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้บริหารทุกระดับควรมีคุณธรรม และใช้หลักความเสมอภาคกับบุคลากรทุกระดับ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคีขึ้นภายในหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญ สนับสนุน ส่งเสริมยกย่องเชิดชูบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสมเป็นคนดี มีความสามารถ และทุ่มเทในการทำงาน

6. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากร พบว่า หลักนิติธรรมบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่ากฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลมีความชัดเจน ควรเปิดโอกาสให้แต่ละวิทยาเขตได้กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานเพื่อจูงใจให้บุคคลเข้าสู่องค์กร ให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรต่อไป และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสมกับสภาพการณ์

เช่น การจ่ายค่าตอบแทน ด้านหลักความโปร่งใส บุคลากรเห็นว่า ควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ด้านบริหารงานบุคคลที่ถูกต้อง รวดเร็ว และควรใช้สื่อที่หลากหลายรูปแบบเพื่อให้บุคลากร ได้รับทราบอย่างทั่วถึงกัน ควรมีวิธีการคัดเลือกผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเพื่อจะได้ผู้บริหารที่มีความเหมาะสม ด้านหลักการมีส่วนร่วม บุคลากรคิดว่ามหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บังคับบัญชาควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน และมีโอกาสสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน บุคลากรควรมีโอกาสเลือกกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ด้านหลักความรับผิดชอบ บุคลากรมีความเห็นว่าควรวางแผนการดำเนินงานในทุกกิจกรรม มีระบบติดตามผลตามแผนปฏิบัติงาน จัดประชุมสรุปผลการดำเนินงาน ควรกำหนดข้อตกลงร่วมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาจากข้อมูลจากหลายฝ่าย และควรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบ ด้านหลักความคุ้มค่า บุคลากรมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ควรมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ควรวางแผนปรับปรุงการทำงาน ลดความผิดพลาด และพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงาน นวัตกรรม ฯลฯ ด้านหลักคุณธรรม บุคลากรมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัย ควรคัดเลือกผู้บริหารที่มีความเหมาะสม และความสามารถในการทำหน้าที่บริหาร ผู้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความชัดเจนในการสั่งการ มอบหมายงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมคุณภาพชีวิต ความก้าวหน้า และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับ

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่องการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่าระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอุมาพร เฟื่องหนู (2547) ที่พบว่าความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลนครสงขลาที่มีต่อการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล ในภาพรวมในองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบธรรมาภิบาลอยู่ในระดับปานกลาง ผลงานวิจัยของ

สนธยา ราชสีห์ (2549) ที่พบว่า พนักงานส่วนตำบลในอำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา เห็นว่าการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล มีปัญหาอุปสรรคในระดับปานกลาง ผลงานวิจัยของเตื่อนใจ ฤทธิจักร (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากร สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม พบว่าบุคลากรมีทัศนะต่อธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ ระดับปานกลางทุกด้าน ผลงานวิจัยของสุวิทย์ ศรีสุชาติ (2545) ที่พบว่า ข้าราชการสำนักงานกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผลงานวิจัยของลัดดาวรรณ เดชประสิทธิ์ (2550) ที่พบว่าพนักงานส่วนตำบลจังหวัดพังงามีระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก (2546) ที่พบว่า ทัศนะของบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคมต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของนิภาพร รุ่งโรจน์สากล (2546) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติตามระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี อยู่ในระดับมากทุกกลุ่มและทุกด้านพฤติกรรม อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลการวิจัยแต่ละด้านพบว่า

1.1 หลักนิติธรรม โดยภาพรวมการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามหลักนิติธรรมอยู่ในระดับปานกลางซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีบุคลากรหลายประเภท ทำให้กระบวนในการบริหารงานบุคคลมีความแตกต่างกันและมีจำนวนมากทำให้บุคลากรไม่สามารถรับทราบกฎระเบียบต่าง ๆ ได้ในทุกเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยกำหนด ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจทำให้บุคลากรที่เข้ามาสู่องค์กรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยอาจมีความรู้ความเข้าใจต่อระเบียบหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยได้ในระดับหนึ่ง สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยที่สมัครเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพก่อนวันที่ 1 เมษายน 2550 จะถูกจำกัดวงเงินในการเพิ่มค่าจ้างในอัตราร้อยละ 1.5 เป็นเวลา 3 ปีตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 จึงทำให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวมีความรู้สึกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมและเป็นธรรมเท่าที่ควร มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดให้ทุกคณะ/หน่วยงานจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนอาจเป็นสาเหตุให้บุคลากรไม่ได้รับทราบแผนการปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งผลงานวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญฉาย กุลโชติ (2545) ที่พบว่าผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการประเมินผลการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยทักษิณในหลักนิติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ผลงานวิจัยของพรชัย

เสื้อสิงห์ (2551) ที่พบว่าประชาชนผู้รับบริการได้ประเมินผลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจองถนนตามหลักนิติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติยศ เอี่ยมคงเอก (2546) ที่พบว่า ทักษะของบุคลากร โรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคมต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ มหาวิทยาลัยมีกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนและปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ อยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับหลักนิติธรรมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543) ที่มีผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการกำหนดกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลสำหรับบุคลากรทุกกลุ่มและทุกระดับไว้อย่างชัดเจน มีคณะกรรมการในการพิจารณา กำหนดกฎ ระเบียบและมีการกำหนดวาระการประชุมของกรรมการ และนำผลการดำเนินงานมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงกฎ ระเบียบ ในการบริหารงานบุคคลให้มีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์อยู่เสมอ มีการแจ้งและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับทราบกฎ ระเบียบอย่างทั่วถึง

1.2 หลักความโปร่งใส โดยภาพรวมการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลางซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บางคณะ/หน่วยงานมิได้ปฏิบัติตามระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่นจะต้องแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในบุคลากรได้รับทราบโดยทั่วกัน ไม่ได้ปฏิบัติตามระบบเปิดที่จะต้องดำเนินการปิดประกาศรายชื่อผู้ได้รับการพิจารณาความคิดเห็นความชอบของหน่วยงานให้บุคลากรในสังกัดได้รับทราบ และเนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานเป็นหลายวิทยาเขตแต่ละวิทยาเขตก็จะดำเนินงานที่แตกต่างกัน สวัสดิการที่จัดสำหรับบุคลากรก็จะมีแตกต่างกัน สำหรับวิทยาเขตที่มีบุคลากรจำนวนไม่มากนักการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงก็จะทำได้ง่าย ในทางตรงกันข้ามหากวิทยาเขตที่มีบุคลากรจำนวนมากการดูแลบุคลากรก็จะทำได้ยากกว่า อาจเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรได้รับสวัสดิการจากมหาวิทยาลัยไม่ทั่วถึง ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญฉาย กุลโชติ (2545) ที่พบว่าผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการประเมินผลการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยทักษิณในหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง ผลงานวิจัยของพรชัย เสื้อสิงห์ (2551) ที่พบว่า ประชาชนผู้รับบริการได้ประเมินผลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจองถนนตามหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติยศ เอี่ยมคงเอก (2546) ที่พบว่า ทักษะของบุคลากร โรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคมต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ หน่วยงานมีการประกาศรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน

และประกาศผลการคัดเลือกอย่างเปิดเผยและโปร่งใส และมหาวิทยาลัยมีการประกาศผลการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและอาจารย์ตัวอย่างประจำปีให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปได้รับทราบโดยทั่วกันอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายชื่อ หน่วยงานมีการประกาศรับสมัครบุคคลเข้าทำงานและประกาศผลการคัดเลือกอย่างเปิดเผยและโปร่งใส และมหาวิทยาลัยมีการประกาศผลการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและอาจารย์ตัวอย่างประจำปีให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปได้รับทราบโดยทั่วกันอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ที่มีผลการวิจัยเช่นนี้ก็เพราะว่า เจ้าหน้าที่ของคณะ/หน่วยงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีความรู้และเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับประกาศรับสมัครบุคคลเข้าทำงานและประกาศผลการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่มีการจัดประชุมประสานงานการเจ้าหน้าที่ประมาณ 2 เดือน/ครั้ง เพื่อเผยแพร่กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคล วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานต่อกัน และทุกคณะ/หน่วยงานมีเว็บไซต์ที่สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และผู้สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้มีการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและอาจารย์ตัวอย่างเป็นประจำทุกปี และได้ถือปฏิบัติมาเป็นระยะเวลาอันแล้ว โดยให้ทุกคณะ/หน่วยงานรับทราบและมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมและเสนอชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกจากคณะ/หน่วยงานมายังมหาวิทยาลัย และมีการประกาศผลการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและอาจารย์ตัวอย่างประจำปีให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปได้รับทราบอย่างทั่วถึง

1.3 หลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะการพิจารณาความคิดเห็นความชอบให้กับบุคลากรเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง หากผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อให้การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน บุคลากรก็จะไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อกระบวนการพิจารณาความคิดเห็นที่เหมาะสมของหน่วยงาน การบริหารงานของหน่วยงานหรือของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะเป็นรูปคณะกรรมการในการพิจารณากำหนดกิจกรรมและการดำเนินงาน หรือมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งของหน่วยงานเป็นผู้กำหนดกิจกรรม อาจเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรมีโอกาสนในการแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาฝึกอบรม และสวัสดิการที่ต้องการได้รับจากมหาวิทยาลัยน้อย ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเพ็ญฉาย กุลโชติ (2545) ที่พบว่าผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการประเมินผลการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยทักษิณในหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางผลงานวิจัยของพรชัย เสือสิงห์ (2551) ที่พบว่าประชาชนผู้รับบริการได้ประเมินผลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจองถนนตามหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติยศ เอี่ยมคงเอก (2546) ที่พบว่าทัศนคติของ



บุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคมต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ หน่วยงานจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกันก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะอยู่เสมออยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า ผู้บังคับบัญชาของหลาย ๆ คณะ/หน่วยงานให้ความสำคัญในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้มีกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นภายในหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นหลักที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลให้หลักธรรมาภิบาลด้านอื่น ๆ จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทั้งสิ้น

#### 1.4 หลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวมการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล

ด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลางซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยกำหนดให้บุคลากรมีการจัดทำข้อตกลงภาระงานก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือจรรยาบรรณมอบให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้อุทธรณ์และร้องทุกข์เมื่อเกิดความคับข้องใจต่อการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน มีการกำหนดให้คณะ/หน่วยงานมีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกกิจกรรม ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกียรติยศ เอี่ยมมงคล (2546) ที่พบว่าทัศนคติของบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคมต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อบุคลากรรับทราบบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543) ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการกำหนด กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคลากรที่ชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และบุคลากร มีการจัดทำข้อตกลงภาระกับผู้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการและลูกจ้างประจำ และการเพิ่มค่าจ้างของพนักงานมหาวิทยาลัย

#### 1.5 หลักความคุ้มค่า โดยภาพรวมการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล

ด้านหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับปานกลางซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่าคณะ/หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำโครงการพัฒนางานเป็นประจำทุกปี มีเวทีให้บุคลากรได้นำเสนอโครงการพัฒนางาน และมีรางวัลสำหรับนวัตกรรม หรือผลงานที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์กร มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานหรือข้อเสนอแนะของบุคลากรมาเป็นแนวทาง

พัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการความรู้ให้คงอยู่ในองค์กร มีคณะกรรมการควบคุมการใช้จ่ายและมีหน่วยงานที่คอยตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารงานบุคคล ซึ่งผลงานวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกียรติยศ เอี่ยมคงเอก (2546) ที่พบว่าทักษะของบุคลากร โรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคมต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรอุทิศตนและทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ก็เพราะว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องแข่งขันและเห็นเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานแต่ละภาคส่วนบูรณาการ และบรรลุผลร่วมกัน

1.6 หลักคุณธรรม โดยภาพรวมการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลด้านหลักคุณธรรมอยู่ในระดับปานกลางซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะบุคลากรได้รับการดูแลด้านการบริหารงานบุคคลตั้งแต่เข้ามาสู่มหาวิทยาลัย ได้รับการปรุมนิเทศ การมีโอกาสนในการเลื่อนระดับตำแหน่ง การเข้าร่วมพัฒนาฝึกอบรม สัมมนา ที่หน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยจัดขึ้น โอกาสในการศึกษาต่อ สิทธิสวัสดิการที่ทางราชการกำหนดขึ้นหรือที่มหาวิทยาลัยกำหนดเพิ่มเติม การมีโอกาสนในการโอนย้าย หน่วยงานมีการส่งเสริมผู้กระทำความดี ประพฤติตนเหมาะสม สร้างผลงานหรือทำชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย โดยมีการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นของมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี การจัดตั้งกองทุนให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความมั่นคงในชีวิต ซึ่งผลงานวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกียรติยศ เอี่ยมคงเอก (2546) ที่พบว่าทักษะของบุคลากร โรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคมต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาด้านหลักคุณธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความมั่นคงในชีวิต เช่น การเข้าร่วมกองทุนประเภทต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ก็เพราะว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกระดับ ส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ธรรมาภิบาลให้บุคลากรยึดถือประพฤติปฏิบัติตนตามหลักจรรยาบรรณ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการออมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อความมั่นคงในชีวิตนอกเหนือจากกองทุนที่ทางราชการกำหนดเช่น กองทุนบำเหน็จบำนาญสำหรับข้าราชการ(กบข.) มหาวิทยาลัยก็ได้กำหนด

เพิ่มเติม เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจที่มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความมั่นคงในชีวิต

2. จากผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของระดับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามปัจจัยส่วนบุคคล เกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพ และวุฒิการศึกษา และปัจจัยการปฏิบัติงานเกี่ยวกับประเภทบุคลากร กลุ่มตำแหน่ง คณะ/หน่วยงาน สังกัดวิทยาเขต อัตรากำลังเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีประเด็นน่าสนใจและนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 เพศ บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีทัศนคติต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยอาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ทั้งเพศชายและเพศหญิงอย่างเท่าเทียมกันทุกด้าน เช่น โอกาสในการเลื่อนระดับตำแหน่ง การดำรงตำแหน่งผู้บริหารทั้งที่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน หากพิจารณาสัดส่วนการดำรงตำแหน่งผู้บริหารพบว่า เป็นเพศชายร้อยละ 66.21 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 33.78 เป็นต้น โดยมหาวิทยาลัยได้นำแนวทางการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลมากำหนดในแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สนธยา ราชสีห์ (2549) ที่พบว่าพนักงานส่วนตำบลในอำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา เห็นว่าการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุวิทย์ ศรีสุชาติ (2545) ที่พบว่า ข้าราชการสำนักงานกรุงเทพมหานคร เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการวิจัยของลัดดาวรรณ เดชประสิทธิ์ (2550) ที่พบว่าพนักงานส่วนตำบลจังหวัดพังงา เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน

2.2 อายุ บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อบุคลากรทุกกลุ่มอายุอย่างเท่าเทียม เสมอภาพ และเป็นธรรม นอกจากนี้คณะ/หน่วยงานได้ให้การดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทุกกลุ่มอายุอย่างเหมาะสมทำให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจแต่สอดคล้องกับงานวิจัยของสนธยา ราชสีห์ (2549) ที่พบว่า พนักงานส่วนตำบลในอำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลาที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์

ศรีสุชาติ (2545) ที่พบว่า ข้าราชการสำนักงานกรุงเทพมหานครที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดาวรรณ เดชประสิทธิ์ (2550) ที่พบว่าพนักงานส่วนตำบลจังหวัดพังงาที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน

2.3 สถานภาพ บุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีทัศนคติการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ ศรีสุชาติ (2545) ที่พบว่า ข้าราชการสำนักงานกรุงเทพมหานครที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของลัดดาวรรณ เดชประสิทธิ์ (2550) ที่พบว่าพนักงานส่วนตำบลจังหวัดพังงาที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน

2.4 คุณวุฒิการศึกษา บุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีทัศนคติการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามหลักความคุ้มค่าแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าการศึกษาคือสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาคนในทุก ๆ ด้านรวมถึงการอุทิศตนและทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ผลงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบสอดคล้องกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเดือนใจ ฤทธิจักร (2550) ที่พบว่าบุคลากรของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรมที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชีรภัทร ภาณุวงศ์กร (2546) ที่พบว่าผู้บริหารเครือข่ายซิเมนต์ไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ขอมรับแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของลัดดาวรรณ เดชประสิทธิ์ (2550) ที่พบว่าพนักงานส่วนตำบลจังหวัดพังงาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกัน

2.5 ประเภทบุคลากร บุคลากรที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีทัศนคติการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ต่อข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น สวัสดิการ

ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน โอกาสในการรับการพัฒนาและฝึกอบรม โอกาสในการดำรงตำแหน่งบริหาร โอกาสในการได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทวิชาการ การได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น จึงอาจทำให้นุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ปฏิบัติต่อตนไม่แตกต่างกัน

2.6 กลุ่มตำแหน่ง นุคลากรที่มีกลุ่มตำแหน่งแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการสายวิชาการ ข้าราชการสายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม และดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเหมาะสม ได้แก่ สวัสดิการที่ได้รับ หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน โอกาสในการรับการพัฒนาและฝึกอบรม การได้รับจัดสรรเงินรางวัล การได้รับคัดเลือกเป็นบุคลากรดีเด่น เป็นต้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสนธยา ราชสิทธิ์ (2549) ที่พบว่าพนักงานส่วนตำบลในอำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลาที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุวิทย์ ศรีสุชาติ (2545) ที่พบว่า ข้าราชการสำนักงานกรุงเทพมหานครที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดาวรรณ เศษประสิทธิ์ (2550) ที่พบว่าพนักงานส่วนตำบลจังหวัดพังงาที่มีตำแหน่งของสายงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน

2.7 คณะ/หน่วยงาน นุคลากรที่สังกัดคณะ/หน่วยงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการแบ่งคณะ/หน่วยงานเป็นหน่วยงานตามภารกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน โดยมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและมีการมอบอำนาจในการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนทำให้นุคลากรของ แต่ละหน่วยงานมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและดูแลทุกคณะอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

2.8 สังกัดวิทยาเขต นุคลากรที่สังกัดวิทยาเขตแตกต่างกันมีทัศนคติต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามหลักคุณธรรมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการบริหารยุทธศาสตร์และการพัฒนามหาวิทยาลัย และการจัดการเชิงรุก มีการพัฒนารูปแบบการ

บริหารมหาวิทยาลัยเป็นหลายวิทยาเขต เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์การพัฒนาเฉพาะด้านให้ทันต่อเหตุการณ์ และความเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้วิทยาเขตที่เกิดขึ้นใหม่การบริหารงานต่าง ๆ หรืองานบริหารงานบุคลากรของวิทยาเขตนั้น ๆ ยังไม่เรียบร้อยและลงตัว อาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้บุคลากรสังกัดวิทยาเขตต่างกัน มีทัศนคติการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่างกัน

2.9 อัตราเงินเดือน บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีทัศนคติการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การกำหนดอัตราเงินเดือนให้กับบุคลากรทุกกลุ่มที่ชัดเจน และได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดซึ่งบุคลากรได้รับทราบกฎ ระเบียบและมีความเข้าใจที่ตรงกันทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรู้ว่าได้รับการปฏิบัติจากมหาวิทยาลัยอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุวิทย์ ศรีสุชาติ (2545) ที่พบว่า ข้าราชการสำนักงานกรุงเทพมหานครที่มีอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของลัดดาวรรณ เดชประสิทธิ์ (2550) ที่พบว่าพนักงานส่วนตำบลจังหวัดพังงาที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน

2.10 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันมีทัศนคติการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรทุกระดับที่ได้ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท อุทิศตน และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และช่วยขับเคลื่อนและพัฒนามหาวิทยาลัยไปถึงเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุวิทย์ ศรีสุชาติ (2545) ที่พบว่าข้าราชการสำนักงานกรุงเทพมหานครที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทำวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารจัดการที่ดีในการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ข้อเสนอแนะที่มหาวิทยาลัยและผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

1.1 กองการเจ้าหน้าที่ควรศึกษาข้อมูลการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่างๆ จากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ของรัฐอื่นทุกปี ทำสรุปเปรียบเทียบ และนำเสนอมหาวิทยาลัยเพื่อทบทวน และปรับเปลี่ยนระเบียบหลักเกณฑ์ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นได้

1.2 ควรจัดทำแผนการดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน ได้แก่ แผนการพัฒนามูลสาร แผนส่งเสริมความก้าวหน้า การจัดสวัสดิการ และควรกระทำอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์

1.3 ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลต่อบุคลากรด้วยความถูกต้องและเป็นธรรมไม่ควรเลือกปฏิบัติ เช่นการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนามูลสาร การยกย่องเชิดชูเกียรติคุณ ฯลฯ

1.4 ควรส่งเสริมและสนับสนุน ให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของบุคลากรที่มีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเช่น การให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ

1.5 ควรให้แต่ละวิทยาเขตได้มีโอกาสกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานเพื่อจูงใจให้บุคคลเข้าสู่องค์กร รักษาบุคลากรคงอยู่ในองค์กรต่อไป และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

2. หลักความโปร่งใส ข้อเสนอแนะที่มหาวิทยาลัยและผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

2.1 ควรมีการประกาศรายชื่อผู้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วกันทุกครั้ง

2.2 ควรกำหนดให้ทุกคณะ/หน่วยงานมีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการติดต่อประสานงาน ประชาสัมพันธ์ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิ สวัสดิการ จะทำให้บุคลากรได้รับสิทธิ สวัสดิการ อย่างทั่วถึง

2.3 ควรประชาสัมพันธ์ ประกาศหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับทราบ ก่อนมีการประเมินผล และแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมิน ทุกครั้งหลังการประเมิน

2.4 หน่วยงานที่จัดทำระเบียบ หลักเกณฑ์ในเรื่องต่าง ๆ ควรจัดเก็บข้อมูลระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้อื่นทราบอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลและค้นหาได้สะดวก เช่น ทางเว็บไซต์

2.5 ควรมีวิธีการคัดเลือกผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเพื่อจะได้ผู้บริหารที่สามารถและความเหมาะสมในการปกครองและบังคับบัญชา

3. หลักการมีส่วนร่วม ข้อเสนอแนะที่มหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

3.1 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มและทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อสวัสดิการที่ต้องการได้รับจากมหาวิทยาลัย โดยกำหนดช่องทางที่บุคลากรสะดวกในการแสดงความคิดเห็น เช่นทางเว็บไซต์ แบบสอบถาม กล่องรับความคิดเห็น ฯลฯ

3.2 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อกระบวนการพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงาน

3.3 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง

3.4 มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน

3.5 ผู้บังคับบัญชาควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน และมีโอกาสสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

3.6 บุคลากรควรมีโอกาสเลือกกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และควรส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา

4. หลักความรับผิดชอบ ข้อเสนอแนะที่ มหาวิทยาลัยและผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

4.1 ควรกำหนดมาตรการที่ชัดเจนในการลงโทษผู้ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการดังกล่าวด้วย

4.2 ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็น เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

4.3 ผู้บังคับบัญชาควรรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะแก้ไข

4.4 ควรวางแผนการดำเนินงานในทุกกิจกรรม มีระบบติดตามผลตามแผนปฏิบัติงาน จะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

4.5 ควรจัดประชุมสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางการดำเนินงานในครั้งต่อไป

4.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรนำข้อมูลจากหลายฝ่ายมาประกอบการพิจารณา เพื่อความเหมาะสมและเป็นธรรมสำหรับบุคลากร

5. หลักความคุ้มค่า ข้อเสนอแนะที่ มหาวิทยาลัยและผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ



5.1 ควรนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ ในการพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน เช่น จัดประชุม สัมมนา เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้ระดมสมองในการกำหนดแนวทางพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

5.2 หน่วยงานควรวางระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน และใช้ทรัพยากรเกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การใช้งบประมาณพัฒนาบุคลากร

5.3 ควรมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ เพื่อให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

5.4 ควรส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

5.5 ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงาน นวัตกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาหน่วยงาน เช่น แต่ละหน่วยงานควรมีผลงานวิจัยอย่างน้อย 1 เรื่องต่อปี

6. หลักคุณธรรม ข้อเสนอแนะที่มหาวิทยาลัยและผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม คือ

6.1 ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม ฯลฯ

6.2 ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สอบถามข้อมูล แสดงความคิดเห็นในเรื่องการบริหารงานบุคคล เพื่อลดความคับข้องใจของบุคลากร

6.3 ควรให้การส่งเสริม ยกย่องเชิดชูบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน มีความประพฤติเหมาะสมในการครองตน ครองคน ครองงาน และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับ

6.4 ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่เข้ารับการบรรจุจนกระทั่งลาออก โอนย้าย หรือเกษียณอายุราชการออกไป

6.5 มหาวิทยาลัยควรคัดเลือกผู้บริหารที่มีความเหมาะสม และความสามารถในการทำหน้าที่บริหาร ปกครองและบังคับบัญชา เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการมีส่วนร่วมเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.2 ควรศึกษาผลของคุณลักษณะบุคคลและเทคนิคการบริหารงานของผู้บริหารหน่วยงานต่อบทบาทการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลทำให้การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีประสิทธิภาพ

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ ลักษณะพรหม. 2551. “ระดับการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เทศบาลนครตรัง”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2553. การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. <http://www.personnel.psu.ac.th> (สืบค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2553)
- เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก . 2546. “การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในทัศนะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี”. ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, สถาบันราชภัฏพระนคร.
- เกียรติศักดิ์ จิรเชียรนาถ. 2543. **บรรษัทภิบาล วิธีแห่งการนำองค์กรสู่ความรุ่งเรือง**. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2541. **ประชาธิปไตยกับการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : สถาบันนโยบายศึกษา.
- เดือนใจ ฤทธิจักร. 2550. “ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากร สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2542. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : ไทบิวพัฒนาพานิช.
- ธีรภัทร ภาณุวงศ์กร. 2546. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้จัดการเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไทย”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร คณะวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีรยุทธ บุญมี. 2541. **ธรรมนูญแห่งชาติยุทธศาสตร์สู่หายนะประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สายธาร.
- นฤมล ทับจุมพล . 2544. **แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วยธรรมนูญแห่งชาติ การจัดการปกครอง**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิภาพร รุ่งโรจน์สากุล. 2546. **พฤติกรรมทางคุณธรรมตามระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2542. การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : วิทยุชน.
- , ไชยวัฒน์ คำชู, ประทุมพร วัชรเสถียร, กุลลดา เกษบุญชู และ สุภมิตร ปิติพัฒน์. 2545. ธรรมาภิบาล การบริหาร การปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : น้ำฝน.
- บุญบัง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี. 2544. ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. รายงานการวิจัยสถาบันพระปกเกล้า. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- พรชัย เสือสิงห์. 2551. “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจองถนน อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เพ็ญฉาย กุลโชติ. 2545. “การประเมินผลการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยทักษิณ”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ไพโรจน์ พรหมสาส์น. 2541. การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : พัฒนาชุมชน 37. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2553. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ <http://www.psu.ac.th/vision>. (สืบค้นเมื่อ 10 ม.ค. 2553)
- รัชนา สานติยานนท์ และพรณี บุญประกอบ. 2544. รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติยา จูทอง. 2545. “บทบาทการสร้างธรรมาภิบาลของเทศบาลนครศรีธรรมราช”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ลัดดาวรรณ เฉลยประสิทธิ์. 2550. “ความคิดเห็นต่อหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลของพนักงานส่วนตำบลจังหวัดพังงา”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ,
- วรภัทร โทชนะเกษม. 2541. การสร้าง Good Governance ในภาคเอกชน. กรมบัญชีกลาง
- วรลักษณ์ มนต์เอื้อศิริ. 2541. ธรรมรัฐภาคราชการ. กรุงเทพฯ : พัฒนาชุมชน 37.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิจิตร ศรีสอ้าน. 2543. **ภารกิจและกระบวนการบริหารงานบุคคล**. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 28. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- . 2543. **ลักษณะและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล**. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 28. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วีรวรรณ พันธระ. 2548. “ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน ในการนำหลักการบริหารจัดการที่ดี มาประยุกต์ใช้กับคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต , สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สนธยา ราชสีห์. 2549. “ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานส่วนตำบลอำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต , สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2549. **หลักการบริหารและการจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัย**. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ ปชมท. ประจำปี 2549 . ณ โรงแรมโลตัสปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2543. **การบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) รายงานประจำปี 2541-2543**. กรุงเทพฯ : สำนักงานก.พ.
- สุดจิต นิมิตกุล. 2543. **กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)**. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์
- สุวิทย์ ศรีสุชาติ . 2545. “ความคิดเห็นของข้าราชการต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสนาะ ดิยาวัว. 2537. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- . 2543. **การวิเคราะห์งาน**. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 28. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อชิตพล พุ่มเกื้อ. 2550. “การมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จังหวัดปัตตานี : กรณีศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้แทนชุมชน”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อมรา พงศาพิชญ์ และนิตยา ภัทรสิทธิ์พันธ์. 2541. องค์การทุนเพื่อประชาชนในประเทศไทย รายงานผลการวิจัยสังคม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานันท์ ปันยารชุน. 2542. มุมมองนายอานันท์. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.
- อาระพร กุณาน้อย. 2546. “ความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุมาพร เพ็งหนู. 2547. “ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลนครสงขลาต่อการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล”. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต , สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่ โทร.2047  
ที่ มอ 024/ว 335 วันที่ 14 มิถุนายน 2553  
เรื่อง ขอความร่วมมือคอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วยกองการเจ้าหน้าที่ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ และหลักคุณธรรม เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และหลักคุณธรรม

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ดังนั้น จึงขอความร่วมมือท่านเพื่อตอบแบบสอบถามที่แนบมานี้ สำหรับความคิดเห็นของท่าน มหาวิทยาลัยจะเก็บเป็นความลับ และนำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และขอให้ท่านส่งแบบสอบถามคืนไปยัง นางนิศากร ช่างสุวรรณ กองการเจ้าหน้าที่ ภายในวันที่ 28 มิถุนายน 2553 ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ด้วย  
จะขอบคุณยิ่ง

(นายพิชิต เรืองแสงวัฒนา)

รองอธิการบดี



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

2. อายุ

- ( ) 1. ไม่เกิน 35 ปี ( ) 2. 36 – 45 ปี  
( ) 3. 46 – 55 ปี ( ) 4. 56 – 60 ปี

3. สถานภาพ

- ( ) 1. โสด ( ) 2. สมรส  
( ) 3. หม้าย / หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

- ( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) 2. ปริญญาตรี  
( ) 3. ปริญญาโท ( ) 4. ปริญญาเอก

5. ประเภทบุคลากร

- ( ) 1. ข้าราชการ ( ) 2. พนักงานมหาวิทยาลัย

6. ตำแหน่ง.....ระดับ.....

7. คณะ/หน่วยงาน.....

8. สังกัดวิทยาเขต

- ( ) 1. หาดใหญ่ ( ) 2. ปัตตานี ( ) 3. ภูเก็ต  
( ) 4. สุราษฎร์ธานี ( ) 5. ตรีัง

9. อัตราเงินเดือน

- ( ) 1. ไม่เกิน 15,000 บาท ( ) 2. 15,001 – 20,000 บาท  
( ) 3. 20,001 – 25,000 บาท ( ) 4. 25,001 – 30,000 บาท  
( ) 5. 30,001 – 35,000 บาท ( ) 6. 35,001 – 40,000 บาท  
( ) 7. มากกว่า 40,000 บาท

10. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- ( ) 1. ไม่เกิน 5 ปี ( ) 2. 6 - 10 ปี  
( ) 3. 11 - 15 ปี ( ) 4. 16 – 20 ปี  
( ) 5. 21 - 25 ปี ( ) 6. 26 – 30 ปี  
( ) 7. มากกว่า 30 ปี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในองค์ประกอบ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาตามลำดับดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

หลักนิติธรรม หมายถึง การบริหารงานตามกฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ด้วยความถูกต้องความดีงาม มีการกระจายอำนาจการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รมรงค์ให้บุคลากรยึดถือหลักความชอบธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคม ท่านคิดว่าการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการใช้ธรรมาภิบาลตามหลักนิติธรรมมากน้อยเพียงใด

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>หลักนิติธรรม</b>					
1	มหาวิทยาลัยมีกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนและปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ					
2	ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลต่อบุคลากรด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม					
3	บุคลากรได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามคุณวุฒิและความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง					
4	หน่วยงานให้โอกาสแก่บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน					
5	คำตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมและเป็นธรรมตามระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดและสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ					
6	บุคลากรมีโอกาสรับทราบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้านการบริหารงานบุคคลที่เท่าเทียมกัน					
7	หน่วยงานมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน					

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
8	หน่วยงานมุ่งเน้นให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามหลักจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัด					

หลักความโปร่งใส หมายถึง กระบวนการทำงานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีการเปิดเผยตรงไปตรงมา สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ บุคลากรและประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง มีกระบวนการให้บุคลากรสามารถตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

ท่านคิดว่าการบริหารงานบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการใช้ธรรมาภิบาลตามหลักความโปร่งใสมากน้อยเพียงใด

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<b>หลักความโปร่งใส</b>					
9	หน่วยงานมีการประกาศรับสมัครบุคคลเข้าทำงานและประกาศผลการคัดเลือกอย่างเปิดเผยและโปร่งใส					
10	หน่วยงานมีกระบวนการและวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่เหมาะสมและเป็นธรรม					
11	บุคลากรได้รับทราบสวัสดิการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นอย่างทั่วถึง					
12	หน่วยงานมีการประกาศหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบโดยทั่วกัน					
13	หน่วยงานมีการประกาศรายชื่อผู้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วกันทุกครั้ง					
14	มหาวิทยาลัยมีช่องทางให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปได้รับทราบกฎ ระเบียบ ข้อมูล ข่าวสารด้านบริหารงานบุคคลที่ถูกต้องและทันสมัย เช่น เว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ ฯลฯ					
15	มหาวิทยาลัยมีช่องทางให้บุคลากรได้รับทราบระเบียบหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ถูกต้องเพื่อมิให้กระทำผิดทางวินัย					
16	มหาวิทยาลัยมีการประกาศผลการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นและอาจารย์ตัวอย่างประจำปีให้บุคลากรและบุคคลทั่วไปได้รับทราบโดยทั่วกัน					

หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับรู้การวางแผนการปฏิบัติงาน การประเมินผลงานและเสนอความเห็นในการตัดสินใจ การได้ส่วน การพิจารณา และการแสดงประชามติ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังในการทำงาน ที่สอดคล้องกัน

ท่านคิดว่าการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการใช้ธรรมาภิบาลตามหลักการมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<b>หลักการมีส่วนร่วม</b>					
17	บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน					
18	บุคลากรมีโอกาสดำเนินการต่อสวัสดิการที่ต้องการได้รับจากมหาวิทยาลัย					
19	บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน					
20	บุคลากรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นของหน่วยงาน					
21	บุคลากรมีโอกาสดำเนินการต่อกระบวนการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสมของหน่วยงาน					
22	บุคลากรมีโอกาสดำเนินการต่อข้อกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน					
23	บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย					
24	หน่วยงานจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกันก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะอยู่เสมอ					

หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรและผู้บริหารใส่ใจต่อปัญหาอย่างมีความรับผิดชอบ ต่อสังคม ผลของการปฏิบัติหน้าที่ที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้และสร้างความพึงพอใจต่อทุกฝ่าย

ท่านคิดว่าการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการใช้ธรรมาภิบาลตามหลักความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<b>หลักความรับผิดชอบ</b>					
25	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถอุทธรณ์และร้องทุกข์ต่อมหาวิทยาลัยได้เมื่อเกิดความคับข้องใจ					

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
26	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงาน					
27	ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน					
28	ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจและแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน					
29	บุคลากรรับทราบบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง					
30	ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ความรับผิดชอบตามข้อตกลงภาระงานที่กำหนด					
31	หน่วยงานมีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน					
32	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรการที่ชัดเจนในการลงโทษผู้ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อตกลงภาระงานที่ได้กำหนด					

**หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีความรวดเร็ว มีคุณภาพ ธรรมรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน

ท่านคิดว่าการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการใช้ธรรมาภิบาลตามหลักความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<b>หลักความคุ้มค่า</b>					
33	หน่วยงานใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ได้อย่างเหมาะสม คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด					
34	ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบสอดคล้องกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับ					
35	ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรอุทิศตนและทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
36	หน่วยงานให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ผลงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					
37	ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ได้นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงานได้อย่างแท้จริง					
38	การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นเป็นการส่งเสริมให้บุคลากร ประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
39	ผู้บริหารมุ่งเน้นและส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญใน จัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					

**หลักคุณธรรม** หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารที่ยึดมั่นความถูกต้องดีงาม สร้างคุณภาพชีวิตของ  
บุคลากรในหน่วยงานให้ดีขึ้น ทำให้สังคมมีเสถียรภาพ ทุกคนสามารถอยู่ด้วยกันได้อย่างสงบสุขด้วย  
ความมีระเบียบวินัย

ท่านคิดว่าการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการใช้ธรรมาภิบาลตามหลักคุณธรรม  
มากน้อยเพียงใด

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<b>หลักคุณธรรม</b>					
40	มหาวิทยาลัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลที่ เหมาะสมและเป็นธรรมกับบุคลากรทุกระดับ					
41	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ บรรจุ จนกระทั่งลาออก โอนย้ายหรือเกษียณอายุราชการ					
42	ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้ บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี					
43	ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่บุคลากรได้เข้าพบเพื่อให้ ข้อมูลและชี้แจงในประเด็นต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องการทราบ					
44	หน่วยงานให้ความสำคัญในกิจกรรมของเชิดชูคนดีมี ความประพฤติเหมาะสมในการครองตน ครองคน และ ครองงาน และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับ					
45	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ					
46	มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมี ความมั่นคงในชีวิต เช่น การเข้าร่วมกองทุนประเภทต่าง ๆ					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
คำชี้แจง โปรดเขียนข้อเสนอแนะของท่านในการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ข้อ ที่	องค์ประกอบ หลักธรรมาภิบาล	ข้อเสนอแนะ
1	หลักนิติธรรม	..... ..... .....
2	หลักความโปร่งใส	..... ..... .....
3	หลักการมีส่วนร่วม	..... ..... .....
4	หลักความรับผิดชอบ	..... ..... .....
5	หลักความคุ้มค่า	..... ..... .....
6	หลักคุณธรรม	..... ..... .....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้  
นิตสาร ช่างสุวรรณ

**ภาคผนวก ข**  
**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**





## ข้อคำถามในการสัมภาษณ์บุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เกี่ยวกับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### หลักนิติธรรม

1. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการบริหารงานตามกฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ด้วยความถูกต้องความดีงาม มีการกระจายอำนาจการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ธรรมรงค์ให้บุคลากรยึดถือหลักความชอบธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคมหรือไม่ อย่างไร และควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร

### หลักความโปร่งใส

2. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีกระบวนการทำงานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีการเปิดเผยตรงไปตรงมา สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ บุคลากรและประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง มีกระบวนการให้บุคลากรสามารถตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนหรือไม่ อย่างไร และควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร

### หลักการมีส่วนร่วม

3. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม รับรู้การวางแผนการปฏิบัติงาน การประเมินผลงานและเสนอความเห็นในการตัดสินใจ ปัญหา การไต่สวน การพิจารณา และการแสดงประชามติ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังในการทำงานที่สอดคล้องประสานกันหรือไม่ อย่างไร และควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร

### หลักความรับผิดชอบ

4. ท่านคิดว่าการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรและผู้บริหารใส่ใจต่อปัญหาอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผลของการปฏิบัติหน้าที่ที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้และสร้างความพึงพอใจต่อทุกฝ่ายหรือไม่ อย่างไร และควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร

### หลักความคุ้มค่า

5. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานที่ท่านสังกัดมีการบริหารการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีความรวดเร็ว มีคุณภาพ ธรรมรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานหรือไม่ อย่างไร และควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร

### หลักคุณธรรม

6. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัย หรือผู้บริหารหน่วยงานที่ท่านมีการปฏิบัติหน้าที่ที่ยึดมั่นความถูกต้องดีงาม สร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากรในหน่วยงานให้ดีขึ้น ทำให้สังคมมีเสถียรภาพ ทุกคนสามารถอยู่ด้วยกันได้อย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัยหรือไม่ อย่างไร และควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร

### แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

#### ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...25..... เดือน...กรกฎาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....11.00..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ ( ) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
 ( ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
 (/) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
 ( ) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

#### บันทึกการให้สัมภาษณ์

- มหาวิทยาลัยมีกฎระเบียบในการบริหารงานที่ชัดเจน โดยใช้บริหารงานทั้ง 5 วิทยาเขต แต่ควรคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละวิทยาเขตด้วย ควรเปิดโอกาสให้แต่ละวิทยาเขตได้กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจให้บุคคลเข้าสู่องค์กร และบุคลากรคงอยู่ในองค์กรต่อไป เช่น การจ่ายค่าตอบแทน
- มหาวิทยาลัยเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงแต่บุคลากรไม่ให้ความสนใจที่จะรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน และเมื่อมีผลกระทบต่อนตนเองจึงจะศึกษาข้อมูลการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานควรจัดเก็บข้อมูลและรายละเอียดของข้อมูลอย่างเป็นระบบและสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่บุคลากรได้
- ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานด้วยการจัดกิจกรรมให้บุคลากรในหน่วยงานได้พบปะเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- ผู้บริหารควรสร้างแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรทุกระดับ ควรกำหนดแผนการดำเนินงานทุกอย่างให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบ เช่น แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี
- ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พบปะพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เรียนรู้งานซึ่งกันและกัน จะช่วยลดความผิดพลาด และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานควรพิจารณาจากความรู้และความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ
- ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเป็นกันเองกับบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเข้าพบ และทักทายบุคลากรเมื่อพบเห็น จะทำให้บุคลากรรู้สึกรักและคงอยู่ในองค์กรและสร้างผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

นิศากร ช่างสุวรรณ ผู้สัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...26..... เดือน...กรกฎาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....16.00..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ ( ) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
( / ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
( ) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
( ) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

บันทึกการให้สัมภาษณ์

- มหาวิทยาลัยควรกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ เช่น หน่วยงานที่สังกัดสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรเอกชน
- ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับทราบที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองในส่วนใดไม่ควรแจ้งเพียงคะแนนประเมินให้รับทราบเพื่อบุคลากรจะได้ทราบจุดเด่น ข้อควรปรับปรุงเพื่อพัฒนาตนเองได้ถูกต้อง
- บุคลากรควรมีโอกาสประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาด้วย เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้ทราบข้อมูลจากหลายฝ่าย และควรมีโอกาสเลือกกรรมการที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองด้วย ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเลือกกรรมการประเมินบุคลากรให้ทั้งหมด
- ผู้บังคับบัญชาควรจัดทำประกาศบทลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดบทลงโทษ
- ผู้บังคับบัญชาควรให้ความเห็นต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อจะได้รับทราบจุดเด่นข้อเสนอแนะและข้อควรปรับปรุงเพื่อการพัฒนาหรือการพัฒนาตนเองต่อไป ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานควรแยกประเมินบุคลากรซึ่งแต่ละคนมีภารกิจที่แตกต่างกัน ไม่ควรประเมินบุคลากรทุกสาขาในหลักเกณฑ์เดียวกัน
- ผู้บังคับบัญชาควรที่จะให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และควรจัดทำแผนความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

### แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

#### ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...29..... เดือน...กรกฎาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....15.30..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ ( ) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
 ( ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
 ( ) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
 (/) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

#### บันทึกการให้สัมภาษณ์

- การกำหนดกฎระเบียบหลักเกณฑ์ใด ๆ มหาวิทยาลัยควรตรวจสอบความคิดเห็นของบุคลากร ก่อนที่จะประกาศใช้ และควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมตาม สภาพการณ์เพื่อจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร
- ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนใน กฎระเบียบโดยไม่ปิดบังข้อมูลที่เป็นประโยชน์หรือแจ้งเฉพาะบุคลากรบางคน
- ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ระดมความคิดเห็นและสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ควรจัดให้มีการประชุมบุคลากรใน หน่วยงานเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
- ผู้บังคับบัญชาควรจัดประชุมบุคลากรเพื่อสรุปผลการดำเนินงานตามที่ได้มีการมอบหมายงาน โดย ให้แต่ละฝ่ายรายงานผลการดำเนินงานว่าได้ดำเนินการ ได้ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่อย่างไร และ ติดตามการทำงานที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ควรกำหนดจัดประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งเพื่อ ติดตามผลการดำเนินงาน
- ผู้บังคับบัญชาควรมีวิสัยภาวะการเป็นผู้นำ โดยมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของ บุคลากร และบุคลากรควรเข้าอบรมในหลักสูตรที่สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของ ตนเองและกลับมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้รับทราบจึงจะเกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร
- ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ ควรมี ความชัดเจนในการสั่งการ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

นิศากร ช่างสุวรรณ ผู้สัมภาษณ์

### แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

#### ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร

#### มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...1..... เดือน...สิงหาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....11.00..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ ( ) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
 ( ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
 ( ) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
 (/) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

#### บันทึกการให้สัมภาษณ์

- มหาวิทยาลัยมีการบริหารงาน โดยมีกฎ ระเบียบที่ชัดเจน หน่วยงานปฏิบัติตามกฎระเบียบหลักเกณฑ์ได้เป็นอย่างดี และมหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจให้หน่วยงาน เช่น มอบอำนาจให้คณบดีทำหน้าที่แทนอธิการบดี ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมตามหน้าที่และความรับผิดชอบ
- หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้แก่บุคลากรได้รับทราบ มีการแจ้งผลการพิจารณาความดีความชอบในระดับดีเด่นดีมาก- การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร
- ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเพื่อจะได้สะท้อนปัญหาในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานและเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน เช่น จัดให้มีเวทีเพื่อให้บุคลากรของหน่วยงาน ได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน สร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- หน่วยงานควรมีการประเมินผลบุคลากรหลังจากที่ให้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานและเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง
- หน่วยงานควรมีระบบควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรส่งเสริมให้บุคลากรหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การลดขั้นตอนการทำงาน โดยกำหนดให้มีรางวัลเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ ควรจัดตั้งกรรมการติดตามประเมินผลการทำงานของบุคลากร ผู้นำมีบทบาทมากที่ส่งเสริมให้ทุกคนให้ความสำคัญในการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หน่วยงานควรมีรางวัลจูงใจให้ผู้ที่ให้ความสำคัญกับผู้ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

- ผู้บริหารของหน่วยงานควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ควรให้ความสำคัญและส่งเสริมคุณภาพชีวิต สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้การช่วยเหลือบุคลากรที่ประสบความเดือดร้อน

นิศากร ช่างสุวรรณ ผู้สัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

### ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร

#### มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...2..... เดือน...สิงหาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....11.00..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ ( ) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
 ( ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
 ( ) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
 (/) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

#### บันทึกการให้สัมภาษณ์

- เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานควรปฏิบัติกับบุคลากรกับทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน บุคลากรในหน่วยงานควรมีการตกลงร่วมกันในการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการต่อผู้มาติดต่อด้วย อธิปไตยอันดี ผู้บังคับบัญชาควรดักเตือนบุคลากรเมื่อกระทำผิดไม่ควรเพิกเฉย บุคลากรมีผลงานแตกต่างกันค่าตอบแทนควรจะแตกต่างกันด้วย
- ผู้บังคับบัญชาควรมีระบบการควบคุมติดตาม ตรวจสอบการทำงานเพื่อลดโอกาสหรือช่องทางให้เจ้าหน้าที่กระทำการทุจริตในหน้าที่ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการแจ้งข่าวสารควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรรับทราบอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทุกกลุ่มและทุกระดับ
- บุคลากรควรมีโอกาสเลือกผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองด้วย หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเพื่อจะได้รับการแก้ไข
- ผู้บังคับบัญชาควรมีมาตรการลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดบทลงโทษและประกาศให้ทุกคนได้รับทราบโดยทั่วกัน
- หน่วยงานควรจัดอบรมให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด ควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานของหน่วยงานที่มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่ให้ประสบความสำเร็จในการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า และควรมีระบบการควบคุมและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน
- ผู้บังคับบัญชาควรมีสักยภาพในการเป็นผู้นำและศึกษาข้อมูลและหาแนวทางในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร เช่น สอบถามความคิดเห็น หรือความต้องการของบุคลากร ฯลฯ เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางการดำเนินงาน

นิตสาร ช่างสุวรรณ ผู้สัมภาษณ์



### แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

#### ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...4..... เดือน...สิงหาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....16.00..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ ( / ) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
 ( ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
 ( ) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
 ( ) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

#### บันทึกการให้สัมภาษณ์

- มหาวิทยาลัยควรกำหนดกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ให้บุคลากรทุกกลุ่มได้รับสิทธิที่เท่าเทียมกัน กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรตามผลการประเมินการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานให้บุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม ให้คำแนะนำและตรวจสอบการทำงานของบุคลากรไม่ควรปล่อยปละละเลย
- หน่วยงานควรแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบโดยทั่วกันทุกเรื่องและหลายวิธี เช่น หนังสือเวียน การแจ้งในที่ประชุม ฯลฯ
- ผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสแก่บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น กำหนดให้มีเวทีให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้วางแผนการทำงานการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน บุคลากรควรมีโอกาสประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ควรนำความคิดเห็นที่ได้รับจากบุคลากร ไปปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยควรจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรไม่ควรกำหนดเงื่อนไขมากในการได้รับสวัสดิการ
- ผู้บังคับบัญชาควรให้ความช่วยเหลือบุคลากรเมื่อเกิดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานในหน้าที่ ควรกำหนดบทลงโทษบุคลากรที่ชัดเจนและเข้มงวดต่อกฎระเบียบเพื่อยึดถือเป็นหลักปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ควรให้ความสนใจในการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- การอนุมัติงบประมาณของมหาวิทยาลัยควรดูความจำเป็นและประโยชน์ที่ได้รับ ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ควรกำหนดให้บุคลากรมีการรายงานผลหลังจากฝึกอบรม ควรส่งเสริมให้หน่วยงานทำโครงการพัฒนางานและมีรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ

- ผู้บังคับบัญชาควรสร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเองกับบุคลากรในหน่วยงานและดูแลให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรเดือดร้อน

นิตากร ช่างสุวรรณ ผู้สัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

### ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...8..... เดือน...สิงหาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....15.30..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ ( / ) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
 ( ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
 ( ) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
 ( ) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

#### บันทึกการให้สัมภาษณ์

- มหาวิทยาลัยควรกำหนดคกฐระเบียบการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ ควรให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับ และดูแลบุคลากรที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย
- ผู้รับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารควรเลือกสื่อในการประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสม บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานควรให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรของหน่วยงาน
- บุคลากรควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นด้วย หน่วยงานควรจัดกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบเพื่อให้บุคลากรได้เข้าร่วมตามความสนใจ
- หน่วยงานควรกำหนดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความสามัคคีรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันในหน่วยงาน ควรนำหลักเกณฑ์ข้อตกลงที่บุคลากรกำหนดร่วมกันนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติ
- ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดให้บุคลากรจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบและสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ควรพิจารณาข้อมูลจากหลายด้านและแจ้งให้บุคลากรทราบ และควรมีเวทีให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อจะได้สะท้อนปัญหาในการทำงานและลดความผิดพลาดในการทำงาน
- การคัดเลือกผู้บริหารควรคัดเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ ควรผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารและการบังคับบัญชาผู้อื่น

### แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

#### ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...9..... เดือน...สิงหาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....10.30..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ (/) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
 ( ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
 ( ) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
 ( ) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

#### บันทึกการให้สัมภาษณ์

- มหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจให้หน่วยงานด้านบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี หน่วยงานได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด การกำหนดกฎ ระเบียบใด ๆ ผู้กำหนดกฎระเบียบควรสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรก่อนมีการประกาศใช้
- หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ควรชี้แจงเหตุผลให้บุคลากรได้รับทราบ หน่วยงานที่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารควรมีการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน
- มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อบุคลากร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย โดยใช้อุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วยในประชาสัมพันธ์ด้วย ให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อหน้าที่เป็นอย่างมากโดยนำเอาพระราโชวาทของเจ้าฟ้ามหิตลตลอดยศ กรมหลวงสงขลานครินทร์ที่ว่า “ขอให้ถือประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” และรณรงค์ให้บุคลากรทุกคนได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติด้วย ให้การยกย่องเชิดชูเกียรติแก่บุคลากรผู้ที่มีความรับผิดชอบและมีความตั้งใจในการทำงานและสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ไม่ได้มุ่งเน้นการกวาดขันผู้ที่ขาดความรับผิดชอบแต่จะมุ่งเน้นไปทางด้านการส่งเสริมผู้ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานและสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ
- เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานหลายวิทยาเขตควรมีการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนในการดำเนินงานด้วย การเปิดสอนแต่ละหลักสูตรต้องศึกษาหาความจำเป็น หาจุดสมดุล และพิจารณาความเหมาะสมด้วยเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงาน การกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการมาก หากผลที่ได้รับไม่ได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ก็จะไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

- ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญในการดูแลบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร

นิศากร ช่างสุวรรณ ผู้สัมภาษณ์

### แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

#### ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...11..... เดือน...สิงหาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....15.30..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ ( ) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
 ( ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
 (/) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
 ( ) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

#### บันทึกการให้สัมภาษณ์

- มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญ การดูแลและปฏิบัติต่อบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ผู้บังคับบัญชาควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร ควรรวบรวมข้อคิดเห็นของบุคลากรและนำเสนอไปยังผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้รับทราบเพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพ
- บุคลากรควรให้ความสำคัญในการศึกษาข้อมูล ข่าวสาร และทำความเข้าใจต่อระเบียบหลักเกณฑ์ให้ถูกต้อง ไม่ควรเพิกเฉยจะทำให้ช่วยลดปัญหาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงานได้
- หน่วยงานควรจัดเวทีให้ผู้บริหารของหน่วยงานได้พบปะกับบุคลากรทุกคนในหน่วยงานเพื่อพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง
- ผู้บังคับบัญชาควรช่วยเหลือบุคลากรเมื่อเกิดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน ควรประเมินบุคลากรจากทุกด้านเพื่อจะได้ข้อมูลประกอบจากหลายส่วน มหาวิทยาลัยควรกำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสประเมินผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ในหน่วยงานควรกำหนดคณาจารย์ร่วมกันในการในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญมากที่เป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากรตระหนักถึงความคุ้มค่าในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- ผู้บังคับบัญชาควรศึกษากฎระเบียบให้เข้าใจและปฏิบัติให้ถูกต้องเพื่อลดปัญหาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ควรดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกกลุ่มในหน่วยงานให้มีความสามัคคี

**ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...15..... เดือน...สิงหาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....15.00..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ ( ) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
( ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
( / ) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
( ) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

**บันทึกการให้สัมภาษณ์**

- มหาวิทยาลัยควรกำหนดคกฏ ระเบียบให้่ายต่อการปฏิบัติของบุคลากร และควรให้ความสำคัญและดูแลบุคลากรทุกกลุ่มและทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน ควรปรับปรุงกฎ ระเบียบให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ และกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้ใกล้เคียงกับภาคธุรกิจเพื่อจูงใจให้บุคลากรอยู่ในองค์กร และผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
- หน่วยงานที่รับผิดชอบในการแจ้งข้อมูลข่าวสารควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงทุกวิทยาเขต ซึ่งแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกัน หน่วยงานควรจัดสัมมนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งเพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีโอกาสนพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับทราบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงาน
- มหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อสวัสดิการที่ต้องการได้รับ เช่น การได้สิทธิพิเศษ เมื่อเข้ารับการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์
- หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาหน่วยงาน มีเวทีให้บุคลากรได้แสดงผลงาน/นวัตกรรม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาด้วย
- หน่วยงานควรให้บุคลากรได้ประเมินตนเองและให้ผู้รับบริการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย ควรประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ เช่น ในแต่ละภาคเรียนควรประเมินผลช่วงกลางภาคเรียนด้วยเพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานจะได้ทัน จะได้ประโยชน์กว่าการประเมินผลเมื่อจบภาคเรียนเพียงอย่างเดียว ควรกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติงานโดยให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์ในการลงโทษ
- ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดให้บุคลากรที่เข้ารับการอบรมสัมมนาได้จัดทำเอกสารสรุปความรู้ที่ได้รับจัดทำเป็นเอกสารเพื่อให้ผู้อื่นสามารถศึกษาข้อมูล หรือจะส่งให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบทาง E-mail ฯลฯ เป็นการจัดการความรู้ให้อยู่คู่กับองค์กรอย่างหนึ่ง ควรกำหนดให้บุคลากร

ที่มีผลงานวิจัยได้เผยแพร่ผลการวิจัยให้ผู้อื่นได้รับทราบโดยมีรางวัลมอบให้จะได้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่เกิดขึ้น กำหนดเงินให้มีค่าตอบแทนสำหรับผู้จัดทำโครงการเพื่อพัฒนางาน/นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงาน

- ผู้บังคับบัญชาควรสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาและดูแลปัจจัยพื้นฐานของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น น้ำดื่ม ที่จอดรถ ฯลฯ เพื่อจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร

นิศากร ช่างสุวรรณ ผู้สัมภาษณ์



**ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...17..... เดือน...สิงหาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....11.00..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ ( ) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
( / ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
( ) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
( ) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

**บันทึกการให้สัมภาษณ์**

- เมื่อมหาวิทยาลัยกำหนดมีกฎระเบียบหลักเกณฑ์ใหม่หน่วยงานที่รับผิดชอบควรจัดทำตัวอย่างในการเขียนข้อมูลในแบบฟอร์มที่กำหนดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้กับบุคลากรของทุกหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งกฎระเบียบและนโยบายให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานได้รับทราบและเข้าใจตรงกันทำให้ไม่มีปัญหาในการทำงานและช่วยลดการร้องเรียนของบุคลากร
- ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร และทำความเข้าใจที่ตรงกัน ควรแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับทราบทุกครั้งหลังจากเสร็จสิ้นการประเมิน
- ผู้บังคับบัญชาควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นของหน่วยงาน โดยคัดเลือกจากระดับภาควิชาและเสนอชื่อต่อไปยังคณะ/หน่วยงาน และมหาวิทยาลัย
- ผู้บังคับบัญชาควรให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจภาระงานของตนเองและมีการข้ายเตือนให้ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตนเอง
- มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานในจำนวนที่เหมาะสมเพื่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานรับจำนวนนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น งบประมาณก็ควรเพียงพอเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ บุคลากรจะได้ลดความกังวลใจในการปฏิบัติงานที่จะต้องช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายของหน่วยงานอย่างเต็มที่
- ผู้บังคับบัญชาควรให้การดูแลเอาใจใส่ต่อผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีแม้งบประมาณในการบริหารงานจะไม่เพียงพอก็ตาม

**ศึกษาการใช้ธรรมภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

วัน เวลา สัมภาษณ์ วันที่...18..... เดือน...สิงหาคม.....พ.ศ. 2554 เวลา ....15.30..... น.

- ผู้ให้สัมภาษณ์ ( ) 1. ข้าราชการสายวิชาการ  
( / ) 2. ข้าราชการสายสนับสนุน  
( ) 3. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ  
( ) 4. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

**บันทึกการให้สัมภาษณ์**

- หน่วยงานควรมีวิธีการที่ดีในการคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานเพื่อจะได้บุคคลที่มีศักยภาพและเหมาะสมในทำหน้าที่บริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และมหาวิทยาลัยควรให้การดูแลบุคลากรทุกตำแหน่งอย่างเหมาะสมไม่ควรเลือกปฏิบัติ เช่นดูแลเฉพาะผู้บริหาร หรือบุคลากรสายวิชาการเท่านั้น
- ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบไม่ควรเลือกปฏิบัติ หน่วยงานควรดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารด้วยวิธีการที่โปร่งใส
- มหาวิทยาลัยควรที่จะให้บุคลากรทุกวิทยาเขตได้รับสิทธิสวัสดิการ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยอย่างเท่าเทียมกันไม่ควรเลือกที่จะดูแลเฉพาะวิทยาเขตขนาดใหญ่
- ผู้บังคับบัญชาควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นต่อข้อตกลงภาระงาน และให้มีส่วนร่วมจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี
- มหาวิทยาลัยควรให้การดูแลและช่วยเหลือสังคมให้มากกว่านี้เนื่องจากเป็นภารกิจขององค์กร ผู้บังคับบัญชาควรควบคุมดูแลบุคลากร ไม่กระทำการทุจริตต่อหน้าที่ และให้การสนับสนุนงบประมาณแก่บุคลากรเพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง การจัดกิจกรรมทัศนศึกษา ฯลฯ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร
- ผู้บังคับบัญชาควร สร้างระบบการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานเพื่อจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ คุ่มค่ากับทรัพยากรที่สูญเสียไป นำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรมาวางแผนการทำงาน และพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และให้ โอกาสแก่บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ
- ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานและส่งเสริมความก้าวหน้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมไม่ควรเลือกปฏิบัติ ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลงานและข้อมูลที่ได้รับเป็นสำคัญไม่ควรประเมินตามความรู้สึกส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ดูแลและสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทุกคน และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

นิศากร ช่างสุวรรณ ผู้สัมภาษณ์

**ภาคผนวก ก**

**ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

## ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เรื่อง การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล  
ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในองค์ประกอบ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส  
หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และหลักคุณธรรม

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อที่ 1	158.03	416.171	.699	.963
ข้อที่ 2	158.10	419.197	.521	.964
ข้อที่ 3	158.17	421.661	.284	.964
ข้อที่ 4	158.23	411.220	.724	.963
ข้อที่ 5	158.43	407.151	.633	.963
ข้อที่ 6	158.30	412.010	.597	.963
ข้อที่ 7	158.23	417.151	.540	.963
ข้อที่ 8	158.07	412.823	.750	.963
ข้อที่ 9	157.67	418.989	.389	.964
ข้อที่ 10	157.83	420.075	.413	.964
ข้อที่ 11	158.27	410.961	.557	.963
ข้อที่ 12	158.00	417.103	.472	.964
ข้อที่ 13	158.17	413.040	.424	.964
ข้อที่ 14	157.83	413.730	.624	.963
ข้อที่ 15	157.97	417.551	.511	.964

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อที่ 16	157.87	418.120	.436	.964
ข้อที่ 17	158.40	415.766	.523	.964
ข้อที่ 18	158.83	411.523	.538	.964
ข้อที่ 19	158.30	412.976	.471	.964
ข้อที่ 20	158.73	413.789	.450	.964
ข้อที่ 21	158.80	412.579	.517	.964
ข้อที่ 22	158.53	401.844	.749	.962
ข้อที่ 23	158.37	412.033	.506	.964
ข้อที่ 24	158.23	399.564	.760	.962
ข้อที่ 25	158.03	413.895	.542	.963
ข้อที่ 26	158.23	400.254	.845	.962
ข้อที่ 27	157.97	409.757	.620	.963
ข้อที่ 28	157.97	414.102	.551	.963
ข้อที่ 29	157.80	414.303	.794	.963
ข้อที่ 30	157.93	412.823	.609	.963
ข้อที่ 31	158.23	411.771	.600	.963
ข้อที่ 32	158.60	405.283	.674	.963
ข้อที่ 33	158.43	397.426	.843	.962
ข้อที่ 34	158.37	408.585	.643	.963
ข้อที่ 35	158.00	411.379	.530	.964
ข้อที่ 36	158.17	412.075	.552	.963
ข้อที่ 37	158.50	406.190	.760	.963
ข้อที่ 38	158.17	404.626	.752	.963
ข้อที่ 39	158.30	409.045	.754	.963

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อที่ 40	158.10	417.679	.597	.963
ข้อที่ 41	158.13	418.120	.568	.963
ข้อที่ 42	158.20	411.338	.718	.963
ข้อที่ 43	157.90	409.128	.707	.963
ข้อที่ 44	158.03	416.585	.530	.963
ข้อที่ 45	158.13	406.809	.726	.963
ข้อที่ 46	157.93	409.789	.785	.963

### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 46

Alpha = 0.964

## ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ สกุล** นางนิสากร ช่างสุวรรณ

**วัน เดือน ปีเกิด** 19 มกราคม 2514

### ประวัติการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
การศึกษามัธยมศึกษา	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้	2536
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2552

**ตำแหน่ง** บุคลากรชำนาญการ

**สถานที่ทำงาน** งานทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ 90110  
โทรศัพท์ 0 7428 2047-9 , 0 7455 8944  
โทรสาร 0 7455 8903  
E-mail : nisakorn.c@psu.ac.th