

# รายงานการวิจัย



## พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Administrative Behaviors of Administrators in Faculty of  
Pharmaceutical Sciences, Prince of Songkla University

นางเพ็ญศรี ศรีสุวรรณ  
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6  
คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

T5

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากเงินรายได้คณะเภสัชศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ประเภทการวิจัยสถาบัน ประจำปี 2551

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากบุคลากรคณะเภสัชศาสตร์ จำนวน 121 คน และสัมภาษณ์เชิงลึก 10 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 102 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84.30 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านพฤติกรรมการบริหารเท่ากับ 0.94 และด้านความพึงพอใจเท่ากับ 0.95 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรใช้การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า การประเมินของบุคลากรคณะเภสัชศาสตร์ต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับมาก ( $3.45 \pm 0.68$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านการวางแผน ด้านการควบคุม และด้านการจัดองค์การ ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านการสั่งการและด้านการจัดคนเข้าทำงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับปานกลาง และพบว่าไม่มีปัจจัยใดที่มีผลต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวมบุคลากรมีความพึงพอใจมาก ( $3.44 \pm 0.71$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านการวางแผน ด้านการควบคุม ด้านการจัดองค์การ และด้านการสั่งการ บุคลากรมีความพึงพอใจมาก ส่วนด้านการจัดคนเข้าทำงาน บุคลากรมีความพึงพอใจปานกลาง โดยพบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรคณะเภสัชศาสตร์ ซึ่งพบว่าในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับมากและบุคลากรมีความพึงพอใจมาก

## Abstract

The objectives of this research were to study the administrative behaviors of the executive administrators of Faculty of Pharmaceutical Sciences, Prince of Songkla University and to investigate the satisfaction of personnel toward the administrative behaviors of the administrators within the areas of planning, organizing, staffing, directing and controlling. The factors related to the behaviors, and to the personnel's satisfaction toward the administrative behaviors were also be probed. The data were collected from 121 subjects, working as staff at Faculty of Pharmaceutical Sciences using questionnaires, and from 10 staff members by exclusive interviews. One-hundred and two questionnaires were returned (84.30%). The reliability on the behavior scale was 0.94, and that on satisfaction scale was 0.95. The data were analyzed using frequency, percentage, means, standard deviations, independent sample *t*-test and one-way ANOVA.

The study suggested the overall administrative behaviors scored high ( $3.45 \pm 0.68$ ). When breaking into particular aspects, the planning, controlling and organizing were evaluated at high levels, and directing and staffing were at the moderate levels. No factors were able to explain the administrative behaviors at 0.05 significant level.

In general, the personnel satisfied with the administrative behaviors of the administrators ( $3.44 \pm 0.71$ ). The satisfactions with the planning, controlling, organizing, and directing were at the high levels, but was at the moderate levels in staffing. The age of the personnel was associated to their satisfaction on the administrative behavior of the administrators ( $p < 0.05$ ). These results were in agreement with the exclusive interviews.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญแผนภาพ	ช
สารบัญตาราง	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
ขอบเขตการวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2 กรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม	5
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร	5
หน้าที่ทางการบริหาร	9
พฤติกรรมด้านการวางแผน	14
พฤติกรรมด้านการจัดองค์การ	15
พฤติกรรมด้านการจัดคนเข้าทำงาน	16
พฤติกรรมด้านการสั่งการ	17
พฤติกรรมด้านการควบคุม	18
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ	19
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ	19
ทฤษฎีที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ	21
ประวัติความเป็นมา คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	26
วิสัยทัศน์คณะเภสัชศาสตร์	28
พันธกิจและเป้าประสงค์คณะเภสัชศาสตร์	28
ผลการดำเนินงานคณะเภสัชศาสตร์	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	34
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	34
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย	35
การเก็บข้อมูลโดยวิธีใช้แบบสอบถาม	35
การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
การวิเคราะห์ข้อมูล	38
การสัมภาษณ์เชิงลึก	39
บทที่ 4 ผลการวิจัย	42
ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม	42
วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการประเมินของบุคลากรในคณะเภสัชศาสตร์ ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	43
วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	50
วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทางประชากรศาสตร์ต่อการ ประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และต่อความพึงพอใจ ของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	58
ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม	65
ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก	68
ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก	78
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	79
สรุปผลการวิจัย	79
ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม	79
ผลการวิจัยการสัมภาษณ์เชิงลึก	80
อภิปรายผล	83
ข้อเสนอแนะจากการศึกษา	90
บรรณานุกรม	93

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก ก

95

แบบสอบถาม พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร คณะเภสัชศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

96

ภาคผนวก ข

103

แผนภูมิโครงสร้างองค์กร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

104

ประวัติผู้วิจัย

105

การมีส่วนร่วมในงานวิจัย

106

## สารบัญแผนภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์	24
2	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	33

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	34
2	แสดงเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่มเกี่ยวกับระดับ พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร	38
3	แสดงเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่มกับความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร	39
4	แสดงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	42
5	แสดงผลการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน	44
6	แสดงผลการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการวางแผน	45
7	แสดงผลการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการจัดองค์การ	46
8	แสดงผลการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	47
9	แสดงผลการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการสั่งการ	48
10	แสดงผลการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการควบคุม	49
11	แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม 5 ด้าน	51
12	แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการวางแผน	52
13	แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการจัดองค์การ	53
14	แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	54
15	แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการสั่งการ	55



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
16	แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการควบคุม	57
17	แสดงความสัมพันธ์ของเพศต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหาร ในภาพรวม	58
18	แสดงความสัมพันธ์ของอายุต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหาร ในภาพรวม	58
19	แสดงความสัมพันธ์ของประเภทตำแหน่งต่อการประเมินพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม	59
20	แสดงความสัมพันธ์ของวุฒิการศึกษาของบุคลากรต่อการประเมิน พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม	59
21	แสดงความสัมพันธ์ของต้นสังกัดของบุคลากรต่อการประเมิน พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม	60
22	แสดงความสัมพันธ์ของอายุราชการของบุคลากรต่อการประเมิน พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม	60
23	แสดงความสัมพันธ์ของเพศกับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม	61
24	แสดงความสัมพันธ์ของอายุกับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม	61
25	แสดงผลการทดสอบ least significant difference (LSD) ระหว่างอายุ ของบุคลากรกับความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหาร ในภาพรวม	62
26	แสดงความสัมพันธ์ของประเภทตำแหน่งกับความพึงพอใจของบุคลากร ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม	63
27	แสดงความสัมพันธ์ของวุฒิการศึกษาของบุคลากรกับความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม	63
28	แสดงความสัมพันธ์ของต้นสังกัดของบุคลากรกับความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม	64

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
29	แสดงความสัมพันธ์ของอายุราชการของบุคลากรกับความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม	64
30	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานผู้บริหาร	65
31	แสดงผลการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร	79
32	แสดงผลการศึกษาคความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหาร	80

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานในองค์การให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารเป็น ตัวแปรสำคัญในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ เป็น ตัวแทน เป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน พฤติกรรมการบริหารมีความสำคัญและ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (ปรียา พอลิต, 2549)

ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างความเป็นผู้นำและเลือกใช้พฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับ สภาพขององค์การภายใต้กระบวนการบริหาร ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวถึงผู้บริหารว่าจะต้อง รับภาระปฏิบัติหน้าที่ในการบริหาร 5 ประการ คือ การวางแผน (planning) คือการกำหนดภารกิจ การปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า การจัดองค์การ (organizing) คือการระดมทรัพยากรที่ต้องจัดเตรียม และจัดให้มีความสัมพันธ์กันอย่างดีระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำหน้าที่นี้ การจัดคนเข้า ทำงาน (staffing) คือภาระหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคน การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก (directing) คือภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งการให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ และการควบคุม (controlling) คือการมุ่งบังคับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายทั้งปวง

ในปี 2547 ชาญชัย อาจินสมาจาร กล่าวว่าจุดประสงค์สำคัญที่ผู้บริหารต้องทำ คือธำรงไว้ ซึ่งขวัญที่สูงของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ดังนี้ วางแผน (plan) จัดองค์การ (organize) สื่อความหมาย (communicate) การฝึกอบรมและพัฒนา (train and develop) จูงใจ (motivate) และมอบหมายงาน (delegate) ต่อมาปี 2540 ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่าความสำเร็จ หรือล้มเหลวของธุรกิจจะเป็นไปในทางใดนั้นย่อมเป็นผลมาจากคน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะ ผลักดันให้ผลงานเป็นไปในทางใดทางหนึ่งได้เสมอ ผู้บริหารขององค์การต่างก็จะเป็นผู้กระทำการ อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นประจำตลอดเวลา ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อคนในความปกครองด้วยเสมอ ปัญหาหรือความพอใจของคนที่จะเป็นในทางใดจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารเหล่านี้ สุพล วงสินธ์ (2531) ได้ให้ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการจูงใจพฤติกรรม ของบุคคลในองค์การที่จะทำให้เกิดความต้องการในทางบวก และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของ ผู้บริหารที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่สำคัญ ได้แก่พฤติกรรมด้านการวางแผน ด้านการ จัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม และที่สำคัญอีกอย่าง

หนึ่งคือการเกิดความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรพร้อมใจกันปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ สำหรับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ยังไม่มีผู้ใดศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารของคณะเภสัชศาสตร์มาก่อน และคณะเภสัชศาสตร์มีจุดอ่อนที่สำคัญจากการรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพปีการศึกษา 2549 มาตรฐานที่ 5 ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร การประเมินผู้บริหารสูงสุดของคณะเภสัชศาสตร์ เป็นการประเมินโดยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และกรรมการที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งซึ่งเป็นกรรมการจากภายนอกคณะฯ และยังไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรในคณะฯ มีส่วนร่วม (คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2550)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นเลขานุการภาควิชาหนึ่งในคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ ในด้านต่าง ๆ คือ พฤติกรรมด้านการวางแผน พฤติกรรมด้านการจัดองค์การ พฤติกรรมด้านการจัดคนเข้าทำงาน พฤติกรรมด้านการสั่งการ และพฤติกรรมด้านการควบคุม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการปรับนโยบายการบริหารงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้คณะเภสัชศาสตร์ และตอบสนองความต้องการของบุคลากรของคณะฯ ซึ่งจะส่งผลในระยะยาวต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของคณะฯ สืบไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการประเมินของบุคลากรในคณะเภสัชศาสตร์ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ให้มีการสำรวจเฉพาะประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรคณะเภสัชศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในคณะเภสัชศาสตร์ ตำแหน่งวิชาการ (อาจารย์) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (สายสนับสนุน)

และพนักงานเงินรายได้ (ไม่นับรวมผู้บริหารในนิยามศัพท์ บุคลากรอยู่ระหว่างลาศึกษา และ ลูกจ้างประจำ) รวมทั้งสิ้น 131 คน ศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม 121 คน และโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก 10 คน

ทั้งนี้ได้กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2551 สิ้นสุดวันที่ 31 มกราคม 2552

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาการบริหารงานของคณะเภสัชศาสตร์ ปรับปรุงนโยบายการบริหารงาน และเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรของคณะฯ อันจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแก่คณะฯ สืบไป

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาตามคำนิยามศัพท์ ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารของคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยนำกระบวนการในการบริหาร คือการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การสั่งการ (directing) การควบคุม (controlling) มาใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. พฤติกรรมการวางแผน หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารเพื่อหาแนวทางในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงวิธีการ มีการสำรวจข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และขอบข่ายที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายมีความยืดหยุ่นสามารถปรับได้กับสถานการณ์
3. พฤติกรรมการจัดองค์การ หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างองค์การ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ เอกภาพในการบังคับบัญชา หน้าที่และภารกิจต่าง ๆ มีการประสานงานซึ่งกันและกันของผู้ปฏิบัติงาน
4. พฤติกรรมการจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารเพื่อการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานให้แก่องค์การ การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น
5. พฤติกรรมการสั่งการ หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารในการใช้ การสั่งงาน โดยใช้เทคนิคจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

6. พฤติกรรมการควบคุม หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารในการติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผน จนบรรลุวัตถุประสงค์

7. ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกตามทัศนะของบุคลากรที่เกิดขึ้นต่อผู้บริหารให้ชอบในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และจะแสดงออกทางกาย วาจา และจิตใจ จะทำให้มีความสุขทางกายและมีเจตคติที่ดี

8. ผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ในคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี

9. บุคลากร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ (สายอาจารย์) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพ เฉพาะ หรือ เชี่ยวชาญเฉพาะ (สายสนับสนุน) และพนักงานเงินรายได้ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ไม่นับรวมผู้บริหารในข้อ 8 บุคลากรอยู่ระหว่างลาศึกษา และ ลูกจ้างประจำ)

10. หน่วยงานภายใน หมายถึง หน่วยงานจากการแบ่งส่วนราชการภายในของคณะเภสัชศาสตร์ 4 หน่วยงาน คือ ฝ่ายวิจัยและบริการ ฝ่ายพัฒนามูลสารและสารสนเทศ สถานปฏิบัติการเภสัชกรรมชุมชน และศูนย์สมุนไพรทักษิณ

## บทที่ 2

### กรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม

พฤติกรรม หมายถึง กิริยาและกิจกรรรมทุกชนิดที่มนุษย์แสดงออกทางรูปธรรม นามธรรม ตลอดเวลา สังเกตได้ด้วยประสาทสัมผัส วาจา การกระทำ พฤติกรรมแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมภายนอก (overt behavior) เป็นการกระทำที่สังเกตได้ด้วยประสาทสัมผัส หรืออาจใช้เครื่องมือช่วย และพฤติกรรมภายใน (covert behavior) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ บุคคลอื่นไม่สามารถสังเกตได้ (เฉลิมพล ต้นสกุล, 2543) ส่วนชัยพร วิชชาวุธ (2529) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมว่าหมายถึงการกระทำทุกอย่างของมนุษย์ไม่ว่าการกระทำนั้น ผู้กระทำจะทำโดยรู้ตัว หรือไม่รู้ตัว และไม่ว่าคนอื่นจะสังเกตการกระทำนั้นได้หรือไม่ก็ตาม และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า เป็นกิริยาที่แสดงออก หรือการเกิดปฏิบัติการเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมหรือเกิดจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็ตาม การแสดงออกนี้อาจเป็นไปได้ทั้งรูปคล้ายตามหรือต่อต้านอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อทั้งเจ้าของพฤติกรรมเองหรือต่อสิ่งภายนอก นอกจากนี้ราชบัณฑิตยสถาน (2539) ให้ความหมายว่าพฤติกรรมเป็นการกระทำ หรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม สามารถอธิบายถึงพฤติกรรมได้ว่าเป็นกิริยาและกิจกรรรมทุกชนิดที่มนุษย์แสดงออกทางรูปธรรม นามธรรม ตลอดเวลา ทั้งพฤติกรรมภายนอกที่สังเกตได้ด้วยประสาทสัมผัส วาจา การกระทำ หรืออาจใช้เครื่องมือช่วย และพฤติกรรมภายในที่เกิดขึ้นภายในจิตใจที่บุคคลอื่นไม่สามารถสังเกตได้

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร (administration)

แนวคิดของการบริหารในปัจจุบันสามารถทำความเข้าใจโดยการพิจารณาถึงการพัฒนา แนวความคิดของการบริหารตั้งแต่อดีต ทฤษฎีและการปฏิบัติทางด้านการบริหารในอนาคตก็สามารถมองเห็นล่วงหน้าได้โดยอาศัยความรู้ในอดีตและปัจจุบัน เสนาะ ดิยาวี (2543) ได้ให้แนวคิดทางการบริหารซึ่งมีวิวัฒนาการจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน แบ่งเป็น 5 แนวคิด คือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (classical approach) หลักสำคัญของแนวคิดนี้คือ องค์การทุกอย่างการจะต้องกำหนดกระบวนการบริหารขึ้นมาอย่างมีเหตุมีผลและทุกคนต้องทำตามกระบวนการนั้นเหมือนกันทุกคน แนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมประกอบด้วยแนวคิดหลัก 4 แนวคิด คือ

1.1 การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ หรือการบริหารที่มีหลักเกณฑ์เป็นยุคที่วิทยาการต่าง ๆ ก้าวหน้าขึ้น มีการพัฒนาทางด้านการผลิตและมีการจ้างแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมและกว้างขวางขึ้น คนงานมีความรู้ ความเข้าใจ ความต้องการมากขึ้น จึงทำให้เริ่มมีการโยกย้ายแรงงาน และมีความเข้าใจในงานบริหารว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญของมนุษย์ เป็นงานที่ครอบคลุมงานด้านต่าง ๆ ทั้งหมด คือเป็นหน้าที่งานที่แจ่มชัด ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การและการควบคุม และเข้าใจเพิ่มเติมด้วยว่างานบริหารนี้จำเป็นต้องมีทุกระดับในองค์การและในทุกประเภทขององค์การด้วย โดยมีหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1.1.1 ต้องมีการคิดค้นและกำหนด "วิธีที่ดีที่สุด" (one best way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง เพื่อช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จะต้องจ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมดสำหรับส่วนที่เกินกว่ามาตรฐาน

1.1.2 ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคน โดยได้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงานและนับรวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกวิธี ในการคัดเลือกคนงาน (selection) จะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

1.1.3 ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงาน จะทำให้คนงานไม่คัดค้านต่อวิธีการทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักและเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการทำงานที่ถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

1.1.4 ประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่จะต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นของคนงานเท่านั้น

1.2 การบริหารเชิงระบบ เป็นการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนการทำงานทั้งระบบให้สอดคล้องกันตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ โดยเน้นความสัมพันธ์ภายในของการดำเนินงาน เป้าหมายของการบริหารเชิงระบบคือ ต้องระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของงานไว้อย่างชัดเจน กำหนดวิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับใช้ในการทำงาน กำหนดวิธีการอย่างชัดเจนในการเก็บรวบรวม ดำเนินการ การส่ง และวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดระบบบัญชีต้นทุน ค่าแรง และการควบคุมเพื่อสะดวกต่อการประสานงานภายใน การบริหารเชิงระบบมีผลเสียสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก ไม่สนใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก ประการที่สองไม่สนใจเรื่องความคิดเห็นของคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับกลางและพนักงาน เป็นการเน้นที่วัตถุมากกว่าตัวคน



1.3 หลักการบริหาร ประกอบด้วย 2 หลักการ คือหลักของหน้าที่ทางการบริหารและหลักการบริหาร ซึ่งหน้าที่ทางการบริหารมี 5 อย่าง คือการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ส่วนหลักการบริหารได้กำหนดแนวคิดไว้ 14 แนวคิด คือการแบ่งงานกันทำ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ระเบียบวินัย เอกภาพในการบังคับบัญชา เอกภาพในการอำนวยความสะดวก ประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม ค่าตอบแทน การรวมอำนาจ การจัดสายบังคับบัญชา การจัดลำดับ ความเสมอภาค ความมั่นคงในการทำงาน ความคิดริเริ่ม และความสามัคคี

1.4 หลักราชการ ลักษณะขององค์การที่จัดแบบระบบราชการ เป็นรูปแบบขององค์การที่จัดอย่างมีเหตุผล มีระเบียบ และการใช้อำนาจอย่างถูกหลักการ มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือมีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา มีระเบียบและกฎเกณฑ์อย่างเป็นทางการไม่มีความเป็นส่วนตัว และการก้าวหน้าในอาชีพการงานยึดหลักคุณธรรม

2. แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (human relation approach) การบริหารตามแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎี คือความต้องการของคน ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีบุคลิกภาพ และทฤษฎีผู้นำ ดังนี้

2.1 ทฤษฎีความต้องการของคน ทฤษฎีนี้อธิบายความต้องการของคนคือทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

2.2 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์

2.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพกับองค์การ เป็นการพิจารณาถึงการบริหารตามแนวดั้งเดิมอาจไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของคน คือโครงสร้างขององค์การ สายการบังคับบัญชา อาจขัดแย้งกับความต้องการและความสามารถของคน โดยเฉพาะคนที่มีบุคลิกภาพความเป็นผู้ใหญ่สูง การที่องค์การมีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้น อาจไปขัดกับความต้องการขั้นสูงสุดของคน การกำหนดสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาเป็นขั้น ๆ จะทำให้พนักงานต้องขึ้นอยู่กับหัวหน้าจะกลายเป็นคนใช้ความคิดไม่เป็นและขาดความคิดริเริ่ม การกำหนดเป้าหมายในการทำงานก็อาจมีผลทำให้คนขาดกำลังใจในการทำงานเพราะถ้าคนสามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองได้ก็จะทำให้คนกระตือรือร้นในการทำงาน การปฏิบัติตนต่อคนในทางบวกจะทำให้คนไม่ว่าจะมีภาวะเป็นเด็กหรือความเป็นผู้ใหญ่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลผลิตสูง สิ่งที่น่าเป็นห่วงมากก็คือการใช้วิธีการทางการบริหารขัดแย้งกับบุคลิกภาพของคน จะสร้างปัญหาทางการบริหารให้เกิดขึ้นซึ่งส่งผลต่อการขาดงาน การมาสาย การลาออก การต่อต้านอำนาจ และการวางเฉยต่อกฎข้อบังคับ

2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำ ในระยะแรกมีแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ 2 แนวคิด คือผู้นำที่ถือทฤษฎีคุณสมบัติของผู้นำกับทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ ตามทฤษฎีแรกคนที่เป็ผู้นำจะต้องมี

คุณสมบัติหรือลักษณะบางอย่างที่ทำให้ผู้นำนั้นประสบความสำเร็จ คุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญก็คือ มีพลัง แรงจูงใจ ความซื่อสัตย์และความสำรวม ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความฉลาด ความรู้ ส่วน ทฤษฎีพฤติกรรมเน้นพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงาน เหมือนแบบในการ ทำงานนั่นเอง ซึ่งแยกออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือกลุ่มแรกเป็นพฤติกรรมการทำงาน 3 แบบ คือ แบบ ประชาธิปไตย แบบเผด็จการ และแบบเสรี กลุ่มที่สองเป็นทฤษฎีที่แยกผู้นำตามความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 2 พฤติกรรม ผู้นำที่เห็นใจคนซึ่งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานกับผู้นำมุ่งที่ โครงสร้างของงานซึ่งต้องการให้งานสำเร็จเป็นหลัก กลุ่มที่สามเป็นทฤษฎีพฤติกรรมผู้บริหารที่เน้นคน กับผู้นำที่เน้นผลผลิต ส่วนกลุ่มที่สี่เรียกว่า Managerial Grid เน้นเช่นเดียวกับทฤษฎีที่สาม แต่วัดเป็น พฤติกรรมของผู้นำที่สนใจคนกับผู้นำที่สนใจผลผลิต

3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (quantitative or management science approach) แนวคิดนี้เน้นที่การใช้เทคนิคเชิงปริมาณ หรือเทคนิคทางคณิตศาสตร์มาใช้ตัดสินใจและ แก้ปัญหาทางการบริหาร การนำแนวคิดเชิงปริมาณมาใช้โดยยึดถือสมมติฐานการใช้เทคนิค คณิตศาสตร์จะทำให้การตัดสินใจและแก้ปัญหาดีขึ้น เทคนิคเชิงปริมาณที่ใช้อยู่เสมอ ๆ ก็คือการ คาดคะเนทางคณิตศาสตร์ การควบคุมสินค้าคงเหลือ เป็นต้น โดยมีเครื่องมือสำคัญคือคอมพิวเตอร์ เป็นหลัก แม้ว่าผู้บริหารจะอาศัยเทคนิคเชิงปริมาณมาช่วยในการแก้ปัญหาแต่ผู้บริหารก็ไม่ได้ ตัดสินใจตามผลวิเคราะห์ทั้งหมด ผู้บริหารยังคงใช้ดุลยพินิจ ประสบการณ์ และสัญชาตญาณเข้ามา ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญของแนวคิดการบริหารเชิงปริมาณมีดังนี้

3.1 เน้นการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ทางการบริหาร

3.2 ใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลักเศรษฐศาสตร์ คือรายได้สูงสุด ค่าใช้จ่ายต่ำสุด อัตราผลตอบแทนมากที่สุดหรือได้ประโยชน์มากที่สุด

3.3 ใช้สูตรหรือรูปแบบหรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์หรือเชิงปริมาณซึ่งเป็นรูปแบบที่ ยุ่งยากซับซ้อน

3.4 ตั้งอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งคน ๆ เดียวไม่สามารถ วิเคราะห์หรือจดจำได้ทั้งหมด ทำให้การตัดสินใจเร็ว ชัดเจน ตรงประเด็นและทันเหตุการณ์

4. แนวคิดตามสถานการณ์ (contingence approach) แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่าสถานการณ์ เป็นปัจจัยในการกำหนดวิธีการทางการบริหารที่จะนำไปใช้ในองค์การ เป็นแนวคิดที่จะออกไปจาก หลักการบริหารแบบดั้งเดิม ซึ่งถือว่าการบริหารเป็นสากลใช้ได้ทุกสถานการณ์มาเป็นการบริหารให้ สอดคล้องกับสถานการณ์แต่ละอย่างให้เหมาะสม ไม่ได้หมายความว่าหลักการบริหารแบบดั้งเดิมผิด แต่อาจไม่สอดคล้องกับบางสถานการณ์หรือเป็นการบ่งบอกว่า หลักการบริหารมีหลายวิธีแต่จะต้อง เลือกวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การบริหารตามสถานการณ์หากว่าเทคนิคทางการ บริหารใดหรือแนวปฏิบัติใดจะเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์อย่างไร ตามแนวคิดของการบริหาร

ตามสถานการณ์มีสาระสำคัญ คือไม่มีทฤษฎีการบริหารใด หรือวิธีการบริหารวิธีใดที่จะนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์

5. แนวคิดสมัยใหม่ (modern approach) แนวคิดการบริหารสมัยใหม่ยังคงยึดหลักการบริหารแบบดั้งเดิม แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดเชิงปริมาณ และแนวคิดตามสถานการณ์อยู่ แต่จะเลือกใช้ให้เหมาะสม เพราะไม่มีทฤษฎีการบริหารใดที่เป็นสากล และใช้ได้สมบูรณ์แต่จะต้องปรับเปลี่ยน และเพิ่มเติมแนวคิดใหม่ที่ไม่ใช่ทั้ง 4 แนวคิดข้างต้นทั้งหมด เพราะภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะต้องผสมผสานให้เข้ากันอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แนวคิดการบริหารสมัยใหม่มีสมมติฐานว่า มนุษย์เป็นสิ่งยุ่งยากซับซ้อน มีความต้องการที่หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่มีความรู้ความสามารถที่สามารถพัฒนาได้ตลอดเวลาอย่างไม่ที่สิ้นสุด แนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่นอกจากผสมผสานแนวคิดทั้ง 4 แนวคิดเดิมแล้ว ยังต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดแบบดั้งเดิมบางอย่างและเสริมด้วยแนวคิดเรื่องของการบริหารคุณภาพโดยรวม การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง การเรียนรู้ และการปรับรูปแบบองค์กรและการแสวงหาจากภายนอก

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร สามารถอธิบายได้ว่าการบริหารได้พัฒนาหลักการบริหารจากอดีต เริ่มตั้งแต่การบริหารแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นกระบวนการบริหารอย่างมีเหตุมีผล และการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์มุ่งเน้นความต้องการของคน ในยุคต่อมาได้นำเทคนิคเชิงปริมาณมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จนมาถึงแนวคิดในการบริหารสมัยใหม่ ก็ยังคงยึดหลักการบริหารจากอดีตมาปรับใช้ให้เหมาะสม

## หน้าที่ทางการบริหาร

การบริหาร คือ การกำหนดหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่จะทำให้บรรลุจุดหมาย และจัดกลุ่มงานเพื่อช่วยเพิ่มผลผลิต ซึ่ง Henry Fayol ได้จำแนกหน้าที่ทางการบริหาร ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

1. การวางแผน (planning) เป็นการกำหนดและพิจารณาวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่ง Fayol ถือว่าการวางแผนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารจัดการ แผนที่ดีที่สุดไม่จำเป็นต้องคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่เป็นสิ่งที่ป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรและทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนไป

2. การจัดองค์กร (organizing) เป็นการกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ภายในขององค์กร เพื่อการประเมิผลและการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งต่อมาแนวคิดของ Fayol ได้แบ่งการจัดองค์กรออกเป็น 2 ส่วน คือ การจัดองค์กร และการจัดบุคคลเข้าทำงาน หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1 การจัดองค์การ เป็นกระบวนการซึ่งจัดกลุ่มกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก โดยการจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยการจัดการ และการออกแบบในแต่ละกลุ่มที่ขึ้นตรงต่อผู้จัดการ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นในการควบคุมการทำงานกิจกรรมต่าง ๆ

2.2 การจัดบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีงาน คือการสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการประเมินผลพนักงาน

3. การสั่งการ (directing) เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรู้ตามหลักการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารที่สามารถสั่งการได้นั้นจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

3.1 มีความรู้เกี่ยวกับพนักงาน

3.2 สามารถคัดเลือกบุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถออกจากองค์การได้

3.3 สามารถกำหนดข้อผูกมัดระหว่างบริษัทและพนักงานได้

3.4 เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

3.5 ตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การเป็นช่วง ๆ เพื่อให้สามารถสรุปภาพรวมขององค์การได้

3.6 มีการประชุมและจัดหาผู้จัดการเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.7 กำหนดแผนงานเพื่อให้ครอบคลุมรายละเอียดขององค์การ

3.8 มุ่งให้เกิดความสามัคคี ความรู้ความสามารถ อำนาจในการตัดสินใจ และกระตุ้นให้เกิดความซื่อสัตย์ของบุคคลภายในองค์การ

4. การประสานงาน (communication) เป็นการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำงานและบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งภายหลังงานเขียนของบุคคลต่าง ๆ ได้เน้นเกี่ยวกับบทบาทของการประสานงานเป็นส่วนประกอบมากกว่าการแบ่งแยก การประสานงานเป็นการปรับความสมดุลของค่าใช้จ่ายและรายได้ในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

5. การควบคุม (controlling) เป็นกระบวนการติดตามและแก้ไขการปฏิบัติงานขององค์การและบุคคล เป็นกิจกรรมภายในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเปรียบเทียบว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้นที่แท้จริง กับอะไรเป็นสิ่งที่ได้วางแผนไว้และดำเนินการอย่างเหมาะสมในการปรับปรุงสิ่งที่มีความคลาดเคลื่อนไปจากแผน การควบคุมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นต่อจากการวางแผนและการกำหนดหลักการซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดและทำการแก้ไข การควบคุมสามารถประยุกต์ใช้กับบุคคล วัตถุประสงค์ และกิจกรรมได้ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถกระตุ้นการทำงานของบุคคลและอาจมีการลงโทษหากมีความจำเป็น การควบคุมสามารถควบคุมทั้งบุคคล การปฏิบัติตามแผน กิจกรรมทาง

การเงิน ความมั่นคง และข้อมูลสารสนเทศ การควบคุมจะมีผลกระทบต่อหน้าที่ทางการบริหาร จัดการทั้ง 4 หน้าที่ คือการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการประสานงาน

และได้พัฒนาหลักการบริหาร (management principles) ที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับ ผู้บริหาร 14 ประการ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ (division labor) ตามความถนัดหรือความชำนาญ
2. อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา (authority) ควบคู่กับความรับผิดชอบ (responsibility)
3. การมีระเบียบวินัย (discipline)
4. ความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจาก ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5. ความเป็นเอกภาพในทิศทาง (unity of direction) ทุกกิจกรรมต้องมุ่งบรรลุจุดหมายของ องค์การ
6. ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ขององค์การ (subordination of individual interest to general interest)
7. ความยุติธรรมต่อทั้งนายจ้างและลูกจ้าง (remuneration)
8. การรวมศูนย์อำนาจ (centralization) ผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ผู้ปฏิบัติก็ควร มีอำนาจอย่างเพียงพอด้วย
9. การมีสายบังคับบัญชา (hierarchy/scalar chain) จากบนลงล่าง มีเส้นทางการ ติดต่อสื่อสารด้วย โดยปกติแสดงเป็นแผนภาพ
10. ความเป็นระเบียบแบบแผน (order) วัสดุอุปกรณ์และผู้ปฏิบัติควรให้อยู่ในที่ที่เหมาะสม สะดวกต่อการใช้งาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติควรรับผิดชอบงานหรืออยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม (right person should be in the right place)
11. ความเสมอภาค (equity) เป็นมิตรและมีความยุติธรรมต่อผู้ปฏิบัติงาน
12. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative)
13. ความมั่นคงในการทำงาน (stability of staff)
14. ความสามัคคีหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (spirit de corps)

จุดประสงค์สำคัญที่ผู้บริหารต้องทำ คือการมีส่วนร่วมต่อประสิทธิผลขององค์การ และเพื่อรางวัล ซึ่งขวัญที่สูงของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2547)

1. วางแผน (plan) ตัดสินใจในพันธกิจและตั้งกลยุทธ์เพื่อทำให้จุดประสงค์และเป้าหมาย สำเร็จผล

2. จัดองค์การ (organize) จัดตั้งโครงสร้างขององค์การ เขียนการพรรณนางาน กำหนดคุณสมบัติของคนให้เหมาะสมกับงาน และเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน

3. สื่อความหมาย (communicate) ทำความกระจ่างในสิ่งที่บุคลากรคาดหวังในงาน บอกให้บุคลากรได้รับรู้และออกคำสั่งเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจ

4. ฝึกอบรมและพัฒนา (train and develop) สอนผู้ใต้บังคับบัญชาในความรู้ ทักษะ บอกให้บุคคลได้รับรู้และออกคำสั่งเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจ

5. จูงใจ (motivate) สร้างบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามทำได้ดีที่สุด

6. มอบหมายงาน (delegate) มอบหมายงานส่วนหนึ่งของผู้บริหารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการประหยัดเวลา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการทำให้งานมีคุณภาพที่ดีขึ้น ฝึกอบรมและทดสอบผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อดูว่ารับมือกับงานได้ดีแค่ไหน

ผู้บริหารทุกคนย่อมรับผิดชอบในการจัดให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นสิ่งของและตัวคนขององค์การ ให้สามารถดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในที่สุด และในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำขององค์การ ย่อมต้องมีความรับผิดชอบสูงสุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องรับภาระปฏิบัติหน้าที่ในการบริหาร 5 ประการ คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

1. การวางแผน (planning) คือการกำหนดภารกิจการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า

2. การจัดองค์การ (organizing) คือการะรับผิดชอบที่ต้องจัดเตรียม และจัดให้มีความสัมพันธ์กันอย่างดีระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำหน้าที่นี้

3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) คือภาระหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคน

4. การสั่งการ (directing) คือภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งการให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ

5. การควบคุม (controlling) คือการมุ่งบังคับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายทั้งปวง

การบริหารเป็นได้ทั้งศาสตร์ (science) คือองค์ความรู้ในสิ่งที่เกิดจากการสืบค้นหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ และศิลป์ (art) การบริหารคือการใช้ทักษะและความรู้ที่พัฒนาขึ้นของแต่ละบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542)

1. การวางแผน (planning)

2. การจัดองค์การ (organizing)

3. การนำ (leading)

4. การควบคุม (controlling)

กูลิค และเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1937) กล่าวว่ากระบวนการบริหารนั้นต้องประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า POSDCORB MODEL ซึ่งอธิบายความหมายไว้ดังนี้

1. การวางแผน (P = Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร
2. การจัดองค์การ (O = Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน
3. การจัดหาบุคคล (S = Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคล เป็นการบริหารงานทางด้านบุคคล อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน
4. การอำนวยการ (D = Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน
5. การประสานงาน (Co = Coordination) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
6. การรายงาน (R = Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด
7. การงบประมาณ (B = Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

การบริหารเป็นงานหลักและเป็นงานที่สำคัญขององค์การ งานบริหารงานบุคคลและงานการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานให้อบอุ่นและมั่นคง ผู้บริหารมีงานสำคัญคือการวินิจฉัยสั่งการ และแก้ปัญหาต่าง ๆ หัวใจของการบริหารคือกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานผล และการจัดทำงบประมาณ (ศิริอร ชันธหัตถ์, 2541) ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2551) ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารว่าเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (sciences) แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (arts)

จากแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหาร สามารถอธิบายได้ว่าการบริหารเป็นการจัดกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจะประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้บริหารต้องรู้หลักทฤษฎีการบริหาร กระบวนการบริหารและมีความรู้ความสามารถในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ทางพฤติกรรมกรรมการบริหารให้ได้ทั้งคนและงานภายใต้หน้าที่ที่สำคัญของการบริหาร ทั้ง 5 ด้านดังนี้

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์การ (organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing)
4. การสั่งการ (directing)
5. การควบคุม (controlling)

### 1. พฤติกรรมด้านการวางแผน (planning)

การวางแผน หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจพิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการจะได้ และหนทางที่ทำให้ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการวางแผน ผู้บริหารจะทำการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต จะมีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายผลงานต่าง ๆ และจะกำหนดแผนงานหรือแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) และกิติมา ปรีดีดิถ (2529) กล่าวว่า การวางแผนคือการพิจารณาเลือกกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคตที่เห็นว่าจะเป็นหนทางให้ได้รับผลสำเร็จตามต้องการ การวางแผนเป็นหลักการสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่น ส่วนชาญชัย อาจินสมาจาร (2547) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวางแผน (planning) คือการตัดสินใจในพันธกิจและตั้งกลยุทธ์เพื่อทำให้จุดประสงค์และเป้าหมายสำเร็จผล สำหรับศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวางแผน เป็นการกำหนดเป้าหมาย (goals) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy) และการพัฒนาแผนย่อยเพื่อให้เกิดการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ และวิโรจน์ สารรัตน์ (2542) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้น เป็นการกำหนดและพิจารณาวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ศิริอร ชันธรัตน์ (2541) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวางแผนคือ การตกลงใจไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (what) ทำเท่าไร (how many) ทำทำไม (why) ทำ



เมื่อใด (when) ทำที่ไหน (where) ทำกับใคร (whom) ใครเป็นผู้ทำ (who) และทำอย่างไร (how) โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา และการจัดการมาประสานสัมพันธ์และจัดเป็นระบบ

จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านการวางแผน สามารถอธิบายได้ว่าพฤติกรรมการวางแผน หมายถึงการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารเพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานโดยคำนึงถึงวิธีการ มีการสำรวจข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และขอบข่ายที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายมีความยืดหยุ่นสามารถปรับได้กับสถานการณ์

## 2. พฤติกรรมด้านการจัดองค์การ (organizing)

การจัดองค์การ เป็นการกำหนดว่าจะทำอะไร บุคคลใดที่มีความเหมาะสมจะทำงานนั้น วิธีการที่จะจัดกลุ่มงาน ใครรายงานขึ้นตรงต่อใคร และจุดใดที่จะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้น การจัดองค์การต้องมีการจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การมีพนักงานที่มีความสามารถในทุกระดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542) และศิริอร ชันธหัตถ์ (2541) ให้ความหมายการจัดองค์การว่า หมายถึงการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนชาญชัย อาจินสมาจาร (2547) กล่าวว่า การจัดองค์การ (organizing) คือการจัดตั้งโครงสร้างขององค์การ เขียนการพรรณนางาน กำหนดคุณสมบัติของคนให้เหมาะสมกับงาน และเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้แต่เดิมยังมีความเหมาะสมที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การได้หรือไม่ นอกจากนี้ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มเป็นก้อนและเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านการจัดองค์การ สามารถอธิบายได้ว่า การจัดองค์การเป็นการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างองค์การ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ เอกภาพในการบังคับบัญชา หน้าที่และภารกิจต่างๆ มีการประสานงานซึ่งกันและกันของผู้ปฏิบัติงาน

### 3. พฤติกรรมด้านการจัดคนเข้าทำงาน (staffing)

การจัดคนเข้าทำงาน เป็นการจัดการเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมมาปฏิบัติงาน และรวมถึงการสรรหา การแต่งตั้ง การธำรงรักษา การบริหารบุคคลเป็น เรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดคนเข้าทำงาน ควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถของบุคคลและจัดให้เหมาะสมกับงาน ตามกระบวนการบริหาร ดังนี้ (กิติมา ปรีดีติลก, 2529)

1. การวางแผนกำลังคน (manpower planning) ผู้บริหารต้องคาดการณ์อนาคตว่าต้องการ บุคลากรเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ จำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ งาน (job analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน

2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่ จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ

3. การคัดเลือกบุคคล (selection) ทำการคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มี ความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ

4. โยกย้ายและเลื่อนขั้น (transfers and promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนจาก ตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยไม่เปลี่ยนสถานะและเงินเดือน ส่วนการ โอนย้ายคือการย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสม และการเลื่อนขั้น อาจเปลี่ยนทั้งสถานะ และเงินเดือน

5. การพัฒนาบุคคล (the development of staff) เป็นวิธีการที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความ ขำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ได้ดียิ่งขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หรือการจัดคนเข้าทำงาน เป็นการ เสาะหาตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์การ รวมตลอดทั้งการ พัฒนาตัวบุคคลให้มีความสามารถสูงขึ้น และศิริอร ชันรหัตต์ (2541) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ การ มอบหมายงาน การพัฒนาบุคคลและการให้พ้นจากงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือ บริการขององค์การเป็นสำคัญ

จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านการจัดคนเข้าทำงาน สามารถอธิบายได้ว่าการจัดคนเข้า ทำงานเป็นการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารเพื่อการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ให้แก่องค์การ การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น โดยคำนึงถึง ประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริการเป็นสำคัญ

#### 4. พฤติกรรมด้านการสั่งการ (directing)

การสั่งการ คือการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานปฏิบัติ จัดทำ โดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายของ องค์การ หรือหมายถึงการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำที่ไหน จะต้องทำ อย่างไร และจะให้ทำเมื่อใด การที่จะคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ถูกต้อง ผู้บริหาร จำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสั่งการด้วย ทานเนนบอม (Tanenbaum) ได้แบ่งการสั่งการ ออกเป็น 4 แบบคือ (กิติมา ปรีดีดิถลก, 2529)

1. การสั่งการโดยตรง หรือการออกคำสั่ง (demand or direct) เป็นการสั่งการที่ต้องการให้ ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามคำสั่งทันที มักใช้กรณีที่มีเหตุฉุกเฉินหรือกรณีที่จะรักษาระเบียบวินัยโดย เคร่งครัด

2. การสั่งแบบขอร้อง (request) เป็นการสั่งการที่มีลักษณะนุ่มนวลไปในทางขอความช่วยเหลือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานได้มีโอกาสใช้ดุลยพินิจในการทำงานบ้าง หรือใช้กับ ผู้ปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การสั่งแบบเสนอแนะ (suggest) เป็นการสั่งงานในลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความ คิดริเริ่มในการทำงาน หรือสั่งงานให้กับผู้ที่เคยปฏิบัติงานนั้นอยู่แล้ว

4. การสั่งแบบอาสาสมัคร (volunteer) เป็นการสั่งงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เป็นงานที่อาศัยความเต็มใจ มักใช้ในกรณีที่เป็นงานเสี่ยงอันตรายหรืองานที่ต้องการฝีมืออันประณีต นอกจากนี้ได้แบ่งวิธีสั่งการเป็น 2 แบบ คือ

1. การสั่งการด้วยวาจา กรณีเป็นเรื่องไม่สำคัญมากนัก เป็นเรื่องที่ไม่มียาระเอียดให้จดจำ เป็นเรื่องเร่งด่วนหรือกระตุ้นเตือนให้ทำงาน

2. การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ในกรณีที่สั่งคำสั่งไปยังบุคคลหลายแห่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ยาก สั้นง่าย เป็นเรื่องสำคัญและเฉียบขาดมีปัญหายุ่งยากสลับซับซ้อน เข้า มาเกี่ยวข้อง มักใช้เมื่อต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในรายละเอียดโดยแจ่มแจ้งเป็นลาย ลักษณ์อักษร หรือเมื่อคำสั่งนั้นมีตัวเลข จำนวน กำหนดเวลาแน่นอน และใช้เป็นหลักฐานในการ อ้างอิง

การสั่งการหมายถึง ความพยายามในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ด้วยดี เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ เทคนิคในการสั่งการดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535)

1. การจูงใจ (motivation) คือการนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว การคาดหวัง (expectancy) การใช้เครื่องล่อ (incentive) การลงโทษ (punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคล

แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ องค์ประกอบการจูงใจ 2 อย่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันคือ ความต้องการ (need) แรงขับ (drive) เป้าหมาย (goal)

2. ภาวะผู้นำ (leadership) คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

3. การติดต่อสื่อสาร (communication) การอำนวยความสะดวกจำเป็นต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้การอำนวยความสะดวกดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ประหยัด และก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีลักษณะการติดต่อ 2 ทาง เป็นแนวตรงไม่มีจุดคั่งค้าง ณ ที่ใดที่หนึ่ง

4. มีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นสิ่งสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกและอาจมีความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึงการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างพลังจิตให้ร่วมกันปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง การมีส่วนร่วมปฏิบัติงานในองค์การ ประกอบด้วย

- การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย
- การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2541) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก หมายถึงการสั่งการ การนิเทศงาน และการติดตามผลเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนหรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านการสั่งการ สามารถอธิบายได้ว่าการสั่งการเป็นการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารในการใช้ การสั่งงาน โดยใช้เทคนิคจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับองค์การเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 5. พฤติกรรมด้านการควบคุม (controlling)

การควบคุม คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ แก้ไขข้อผิดพลาดเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่กำหนดโดยถูกต้องจนบรรลุจุดมุ่งหมาย (กิติมา ปรีดีดีลิก, 2529) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึงการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้ ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การควบคุมหมายถึง การมุ่งให้เกิดความแน่ใจว่าผลงานที่ทำได้จริงนั้นได้ผลตรงตามที่กำหนดไว้ การควบคุมเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และประเมินให้ทราบถึงขนาดของความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุ

เป้าหมายที่ตั้งไว้ และศิริอร ชันธหัตถ์ (2541) กล่าวว่า การควบคุมงานเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) กล่าวว่า การควบคุมเป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือจุดหมายขององค์การที่กำหนดไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านการควบคุม สามารถอธิบายได้ว่าการควบคุมเป็นการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารในการติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนจนบรรลุวัตถุประสงค์

### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ (satisfaction)

ผู้บริหารที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหาร แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารนั้นมีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพสูง มีนักการศึกษาให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจ ไว้ดังนี้

ความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้ (กิติมา ปรีดีดีลล, 2529) สวณธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลภายในกลุ่มและฐานะความเป็นอยู่ของเขาเหล่านั้น เป็นเรื่องของการพิจารณาว่าเขาจะได้รับความพอใจชนิดไหนอย่างไร นอกจากนี้ ไพฑูรย์ เรืองมล (2540) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีที่บุคคลมีต่องานที่ทำ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานมากก็จะเสียสละอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญาให้แก่งานมาก ผู้ใดที่มีความพึงพอใจในงานน้อยก็จะทำงานตามหน้าที่

จากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจสามารถอธิบายได้ว่า ความพึงพอใจคือความรู้สึกตามทัศนะของบุคลากรที่เกิดขึ้นต่อผู้บริหารให้ชอบในการกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารในสิ่งใดสิ่งหนึ่งและจะแสดงออกทางกาย วาจาและจิตใจ จะทำให้มีความสุขทางกายและมีเจตคติที่ดี

### ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ

มีผู้เสนอแนวคิดวิธีการสร้างความพึงพอใจในการทำงานไว้แตกต่างกัน ดังนี้

กิติมา ปรีดีดีลล (2529) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. รู้และเข้าใจในความสามารถของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อจะได้จัดงานได้ถูกต้อง

และเหมาะสม

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน
3. การมอบหมายงานจะต้องชัดเจน
4. มีเทคนิคในการควบคุมงาน
5. ให้ทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
6. จัดงานที่ทำท่าย และริเริ่มงานใหม่ ๆ ให้ทำเสมอ
7. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน และมีระยะเวลาานพอสมควร เพื่อเป็นการลดความเปื้อ

หน่วยในการทำงาน

8. ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี
9. บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม
10. ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
11. ให้ความมั่นคงในชีวิต และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
12. ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น
13. ให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของคณะ
14. จัดสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์การ

บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะแสดงออกให้เห็นโดยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องเสียหายก็พยายามแก้ไข หรือรีบแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ยอมเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัวเพื่องาน โดยไม่ต้องชักชวน หรือขอร้อง

3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า

4. ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้มาทำงาน และอยู่ร่วมกับเพื่อนฝูง บังคับทำให้คนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (อรุณ วัชรธรรม, 2535)

1. ค่าจ้างแรงงาน คนจะพอใจเมื่อได้รับค่าตอบแทนพอสมควร คู่กับความเหนื่อย และความคิดที่ให้แก่นายจ้าง

2. ลักษณะงานที่ทำ บางคนเห็นว่าลักษณะงานที่ทำย่อมสำคัญกว่าเงิน เพราะงานบางอย่างสกปรกใช้แรงงานมาก หรือสถานที่ทำงานไม่น่าอภิรมย์ แต่งานบางอย่างสบายแม้รายได้ต่ำก็ตาม

3. เพื่อนร่วมงาน ถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่ถูกใจแล้ว แม้สิ่งอื่นจะไม่ค่อยดี เช่น ค่าจ้างหรือสภาพการทำงาน เขาก็ยังชอบเพราะมีเพื่อนดีทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น

4. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการ ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างย่อมมีอิทธิพลต่อลูกจ้างไม่น้อย เพราะเป็นผู้มีอำนาจกำหนดนโยบาย ถ้าหัวหน้างานหรือฝ่ายจัดการงานมีความยุติธรรมและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็สบาย

5. ความมั่นคงในงาน ถ้าลักษณะงานที่ทำมั่นคงคนก็จะตั้งใจทำงาน เพื่อที่จะสร้างตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นเพราะเชื่อว่าพอจะยึดเป็นที่พึ่งได้ แต่ถ้าเป็นงานชั่วคราวแล้วคนงานจะไม่พอใจที่จะทำงานนั้นอย่างต่อเนื่อง

6. โอกาสที่จะก้าวหน้า เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะหนุ่มสาวหรือคนที่มีการศึกษา ถ้ารู้ว่าไม่มีโอกาสก้าวหน้าก็อาจไม่พึงพอใจในงานได้

7. ประชาธิปไตยในงาน คนยอมไม่ชอบการกดขี่บังคับ แต่ชอบที่จะมีส่วนร่วมในงาน

8. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ เช่น สีแสง ความร้อน ความเย็น ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจได้เช่นกัน

9. ความมีระเบียบ หมายถึงองค์การที่มีระเบียบคงเส้นคงวา หัวหน้างานหรือคนงานทุกคนทำงานไปตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

### ทฤษฎีที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

#### 1. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of need)

พฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่างๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบว่าจะแรงจูงใจหรือความต้องการ (motives, wants) ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การว่ามีรูปแบบอย่างไรบ้าง ความรู้ในเรื่องดังกล่าวได้รับการศึกษาอย่างถูกต้อง จนกระทั่งตั้งเป็นทฤษฎีทั่วไป (general theory) เกี่ยวกับการจูงใจคนขึ้นได้ ผู้ตั้งทฤษฎีนี้คือ A.H Maslow ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

1. ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด ข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือ เป็นข้อเท็จจริงที่ชัดเจนว่าคนทุกคนต่างก็มีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีทางสิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนถึงตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมีไม่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก ตามความหมายนี้แสดงให้เห็นว่าความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดๆ ถ้าหากได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลดังกล่าวได้

3. ความต้องการของคนนั้นจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ ลักษณะดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่าความต้องการต่างๆ จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมา

มาสโลว์ ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ “hierarchy of needs” โดยความต้องการจะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง และความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้น 5 ประการดังนี้คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะมีชีวิตรอดอยู่ เช่นความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ ทำให้มนุษย์จำต้องไปหาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ในกรณีที่มนุษย์ขาดสิ่งต่างๆ ทุกอย่างแล้ว การตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์ได้ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาพที่หิวอดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์คืออาหาร เมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปที่สูงขึ้นทางด้านเกี่ยวกับจิตใจหรือความนึกคิด ก็ต่อเมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (security or safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ (security needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะเริ่มคิดถึงความปลอดภัยและความมั่นคง เช่นมนุษย์อยากจะมีความมั่นคงในอาชีพในรูปของค่าจ้างสัญญาจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง หรือผลตอบแทนให้ในระยะยาว ในองค์การความจำเป็นด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัยจะพบเห็นอยู่เสมอ ได้แก่การที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าอาชีพของตนไม่มั่นคง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นในยามเศรษฐกิจตกต่ำการที่จะต้องออกจากงานยอมทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดรายได้ และขาดความมั่นคงในหน้าที่การงานรวมทั้งขาดสถานภาพทางสังคม ด้วย ความต้องการชนิดนี้อาจสังเกตเห็นได้จากกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับรายได้ที่เพียงพอ เพื่อจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกายแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะทำการออมเงินเพื่อให้มีไว้เป็นเครื่องประกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบรายได้ในอนาคต ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวอาจจะทำงานหนักขึ้นหรือขยันขันแข็งขึ้นเพื่อให้นายจ้างเห็นความดีความชอบของตนและจ้างเขาต่อไป หรือในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจในความมั่นคงในที่ทำงานเดิม เขาก็อาจจะหาทางเปลี่ยนงานไปอยู่กับที่ทำงานใหม่ที่ทำให้ความมั่นคงแก่เขามากกว่า เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (social or belongingness needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการตอบสนองในขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชนิดนี้ก็คือความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่างๆ อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่นรวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น แต่

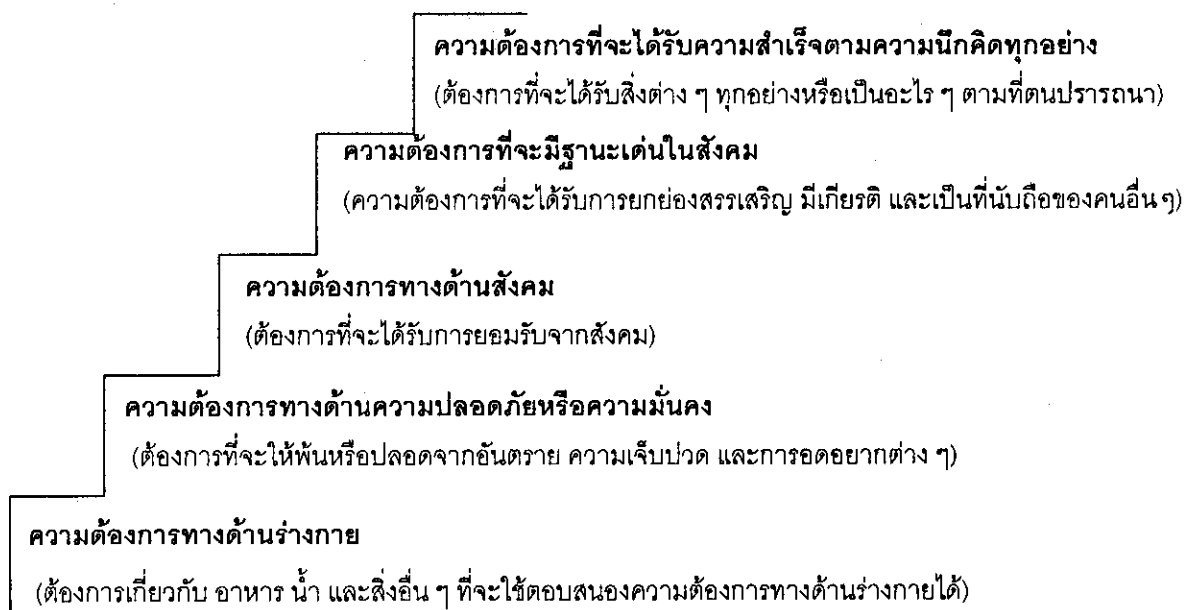


อย่างไรก็ดีการที่คนเราจะสามารถเข้าสมาคมหรือเข้ากลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้น เขาจะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือหมู่คนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางด้านสังคมนี้นี้ปกติมักจะเป็นไปในรูปความต้องการในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่าเป็นผู้มีมีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนั้นกลุ่มนี้ และมีบุคคลต่างๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอดน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (esteem or status needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้ คือความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความสามารถ ความรู้และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น ในองค์การการดำรงตำแหน่งที่สำคัญ การมีที่ทำงานที่ตกแต่งสวยงามหรือการมีโอกาสพูดคุยหรืออยู่ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแล้วแต่เป็นความต้องการที่จะทำให้มีฐานะเด่น ความพยายามที่จะให้มีฐานะเด่นดังกล่าวมักจะมีแสดงออกในรูปที่ว่า บุคคลดังกล่าวจะพยายามกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ดีเลิศหรือเกินหน้าเกินตาคนอื่น ๆ ทั่วไป

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (self-actualization or self-realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็ยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก และอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามแนวความคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง ความพอใจที่ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดดังกล่าวนี้ มีลักษณะกว้างขวางมากและจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ความต้องการในขั้นนี้มักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะ แต่ละคนต่างก็มีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทรรศนะของตน ตัวอย่างของความต้องการชนิดนี้ เช่นความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นคนคิดทฤษฎีความรู้อย่างใดอย่างหนึ่ง ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นนักกีฬาระดับดาราโลก อยากมีครอบครัวที่มีบุตรหญิงชายในจำนวนเหมาะสม อยากได้รับเลือกตั้งเป็นนายกฯ หรืออยากที่จะช่วยเหลือการกุศลเพื่อให้ได้รับความสุขทางใจ

## แผนภาพที่ 1 แสดงทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์



### 2. ทฤษฎีการจูงใจของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

องค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 2 ปัจจัย คือปัจจัยกระตุ้น (motivator) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ซึ่งปัจจัยทั้งสองจะช่วยสนับสนุนให้คนทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น (กิติมาปริทีดิสิก, 2529)

ปัจจัยกระตุ้น (motivator) หมายถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานโดยตรงซึ่งจะตอบสนองความต้องการทางจิตใจเป็นส่วนใหญ่ และมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. การได้รับความสำเร็จ (achievement)
2. การยอมรับนับถือ (recognition)
3. ลักษณะของงาน (the work itself)
4. ความรับผิดชอบ (responsibility)
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (advancement)

ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) หมายถึงองค์ประกอบที่เป็นสิ่งแวดล้อม หรือบริบทของงาน องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งได้แก่สิ่งที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน มี 5 ประการ คือ

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (company policy and administration)
2. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (technical supervision)
3. เงินเดือน (salary)
4. การปกครองบังคับบัญชาส่วนบุคคล (interpersonal supervision)
5. สภาพะการทำงาน (working conditions)

เฮิร์ซเบิร์ก ได้อธิบายองค์ประกอบทั้งสองว่าทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกแตกต่างกัน องค์ประกอบกระตุ้นส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องงานที่ปฏิบัติ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้ แต่อย่างไรก็ตามการขาดซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ได้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจให้กับบุคคล ส่วนองค์ประกอบคำจูงไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจคนงานในองค์กร แต่ถ้าหากว่าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคคลได้

### 3. ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานโดยนำเอาหลักทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องพิจารณาถึงพฤติกรรมการทำงานและการบริหารโดยการควบคุม ซึ่งมองว่าพนักงานเกลียดคร้านไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบทำงาน และพยายามเลี่ยงงานเรียกว่า ทฤษฎี X (The tradition view of direction and control) และทฤษฎี Y (The integration of individual and organization goals) ซึ่งมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน และไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน การบริหารและควบคุมตามข้อสมมติฐานของทฤษฎี X ตรงข้ามกับทฤษฎี Y กล่าวคือผู้บังคับบัญชาจะไม่ทำการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองมากยิ่งขึ้น สิ่งจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีนี้คือความต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ไม่เห็นด้วยกับการใช้สิ่งจูงใจหรือลงโทษที่เข้มงวดโดยตั้งสมมติฐานดังนี้ (กิติมา ปรีดีติติก, 2529)

ข้อสมมติฐานและแรงจูงใจตามทฤษฎี X

1. คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะของความไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนโดยธรรมชาติมีความทะเยอทะยานและความคิดริเริ่มชอบที่จะให้มีการสั่งการ
3. คนโดยธรรมชาติเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
4. คนโดยธรรมชาติมักจะต่อต้านหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
5. คนโดยธรรมชาติมักจะโง่และหลอกง่าย

ข้อสมมติฐานและแรงจูงใจตามทฤษฎี Y

1. คนโดยพื้นฐานแล้วจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
  2. คนโดยทั่วไปไม่ใช่คนที่มีความเกียจคร้านไว้วางใจไม่ได้
  3. คนโดยพื้นฐานแล้วสามารถสั่งการและมีความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตัวเอง ถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
  4. คนโดยพื้นฐานแล้วจะพยายามพัฒนาวิธีการทำงาน หรือพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- จากปัจจัยและทฤษฎีที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจสามารถอธิบายได้ว่า ในการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องนำหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ทางการบริหารมาประกอบใช้เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น

ประวัติความเป็นมา คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

คณะเภสัชศาสตร์ เป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วยหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับคณบดีรวม 5 ภาควิชา และ 1 หน่วยงาน ได้แก่

1. ภาควิชาเภสัชกรรมคลินิก
2. ภาควิชาเภสัชเคมี
3. ภาควิชาเภสัชเวทและเภสัชพฤกษศาสตร์
4. ภาควิชาบริหารเภสัชกิจ
5. ภาควิชาเทคโนโลยีเภสัชกรรม
6. สำนักงานเลขานุการคณะเภสัชศาสตร์

นอกจากนั้นยังมีหน่วยงานภายในซึ่งเป็นหน่วยงานจากการแบ่งส่วนราชการภายในอีก 4 หน่วยงาน โดยที่ผู้บริหารทั้ง 4 หน่วยงานขึ้นตรงต่อคณบดี ได้แก่

1. ฝ่ายวิจัยและบริการ
2. ฝ่ายพัฒนาบุคลากรและสารสนเทศ
3. สถานปฏิบัติการณ์เภสัชกรรมชุมชน
4. ศูนย์สมุนไพรทักษิณ

ปัจจุบันคณะเภสัชศาสตร์มีบุคลากร รวมทั้งสิ้น 169 คน ดังนี้ ข้อมูล : 31 พฤษภาคม

2551(คณะเภสัชศาสตร์, 2551)

ตำแหน่งวิชาการ 73 คน

ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ 52 คน

ลูกจ้างประจำ	22 คน
พนักงานเงินรายได้	22 คน

คณะเภสัชศาสตร์ มีระบบการบริหารสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาล เน้นการกระจายอำนาจ กำกับด้วยนโยบาย การวางแผน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มุ่งสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและมีการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารของคณะเภสัชศาสตร์ ที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ (หมายเลข 1-11 ซึ่งเป็นผู้บริหารในนิยามศัพท์เฉพาะงานวิจัยนี้) ได้แก่

1. คณบดีคณะเภสัชศาสตร์
2. รองคณบดีฝ่ายบริหาร
3. รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาและพัฒนาวิชาชีพ
4. รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ
5. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนักศึกษา
6. รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
7. รองคณบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากรและสารสนเทศ
8. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ
9. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายเภสัชศาสตร์ศึกษา
10. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริการวิชาการ
11. ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายการจัดการความรู้

นอกนี้ยังมีผู้บริหารในระดับภาควิชา/หน่วยงาน ได้แก่

1. หัวหน้าภาควิชาเภสัชกรรมคลินิก
2. หัวหน้าภาควิชาบริหารเภสัชกิจ
3. หัวหน้าภาควิชาเภสัชเวทและเภสัชพฤกษศาสตร์
4. หัวหน้าภาควิชาบริหารเภสัชกิจ
5. หัวหน้าภาควิชาเทคโนโลยีเภสัชกรรม
6. เลขานุการคณะเภสัชศาสตร์
7. ผู้จัดการสถานปฏิบัติการเภสัชกรรมชุมชน
8. ประธานคณะกรรมการดำเนินงานศูนย์สมุนไพรรักษ์ถิ่น

คณะเภสัชศาสตร์บริหารงานโดยยึดปณิธาน วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มาเป็นหลักในการดำเนินงานของคณะฯ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะฯ ไว้ดังนี้

### **วิสัยทัศน์ของคณะเภสัชศาสตร์**

เป็นสถาบันชั้นนำทางเภสัชศาสตร์ในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งทำหน้าที่สร้างบัณฑิต และเอื้อประโยชน์ต่อชุมชน โดยมีการวิจัยเป็นฐาน

### **พันธกิจและเป้าประสงค์ของคณะเภสัชศาสตร์**

1. พัฒนาองค์ความรู้ และสร้างผลงานทางวิชาการ งานวิจัยที่มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และการบริการวิชาการ
2. ผลิตบุคลากรทางเภสัชศาสตร์ในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นพลเมืองดีมีจิตสำนึกสาธารณะและสมรรถนะสากล เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประเทศ
3. บริการวิชาการด้านเภสัชศาสตร์แก่สังคมในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การผลิต การวิเคราะห์ และการวิจัยเภสัชภัณฑ์ ให้บริการด้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ ให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลความรู้ด้านเภสัชภัณฑ์และเภสัชกรรมคลินิก
4. พัฒนาศักยภาพของวิชาชีพเภสัชกรรมให้มีบทบาทในการพัฒนาระบบงานสาธารณสุขของประเทศ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน
5. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์ภูมิปัญญาไทย

### **ผลการดำเนินงานคณะเภสัชศาสตร์**

จากรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพปีการศึกษา 2550 / ปีงบประมาณ 2550 คณะเภสัชศาสตร์มีผลการดำเนินงานในภาพรวมพบว่า การประเมินผลคะแนนของคณะฯ จากมาตรฐานการประกันคุณภาพทั้ง 11 องค์ประกอบคิดเป็น 4.19 คะแนน หรือมีผลการประเมินรับรองมาตรฐานในระดับดี และเมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบแล้วพบว่า ผลการประเมินในระดับดีมากมี 3 องค์ประกอบคือองค์ประกอบด้านการบริการวิชาการ ด้านการบริหาร และการจัดการและด้านวิเทศสัมพันธ์ ส่วนองค์ประกอบที่คณะฯ มีผลการประเมินในระดับพอใช้มี 1 องค์ประกอบ คือองค์ประกอบด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่วนองค์ประกอบที่เหลือคือองค์ประกอบด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินการ ด้านการเรียนการสอนและคุณภาพบัณฑิต ด้านกิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา ด้านการวิจัย ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านระบบและกลไก

การประกันคุณภาพและด้านความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับสังคมและชุมชนภาคใต้นั้น คณะฯ สามารถดำเนินการได้ในระดับดี โดยมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้ (คณะเภสัชศาสตร์, 2551)

1. องค์ประกอบด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินการ พบว่าคณะฯ มีคะแนนรวมอยู่ในระดับดีมาก ในเรื่องของการกำหนดปรัชญาหรือปณิธาน ตลอดจนแผนการดำเนินงานและการกำหนดตัวบ่งชี้ รวมทั้งการกำหนดให้มีการเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์กับแผนยุทธศาสตร์ชาติหรือแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษา ส่วนร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ นั้น เกิดจากการประเมินผลขององค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งคณะฯ มีคะแนนประเมินตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้ในระดับต่ำ

2. องค์ประกอบการเรียนรู้การสอนและคุณภาพบัณฑิต เป็นองค์ประกอบที่มีตัวบ่งชี้จำนวนมาก พบว่าโดยส่วนใหญ่คณะฯ มีคะแนนรวมระดับดีมาก อย่างไรก็ตามจะมีตัวบ่งชี้จำนวนหนึ่งที่คณะฯ มีคะแนนค่อนข้างต่ำ เช่นจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่อจำนวนอาจารย์ประจำ สัดส่วนของอาจารย์ตามคุณวุฒิและตามตำแหน่งทางวิชาการ จำนวนผลงานทางวิชาการของนักศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ร้อยละของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เรียนในหลักสูตรที่ต้องทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการที่คณะฯ สามารถดำเนินการตามตัวบ่งชี้เหล่านี้ได้ยาก และเป็นการตัดสินใจจากภายนอกองค์กร อย่างไรก็ตามคณะฯ จะต้องมีการจัดการในการผลักดันต่อไป ส่วนตัวบ่งชี้ที่สะท้อนคุณภาพบัณฑิตทั้งด้านรูปธรรมเช่นระดับเงินเดือน ผลงานวิจัยของบัณฑิต หรือด้านนามธรรมเช่นความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตนั้น คณะฯ มีผลการดำเนินการในระดับดีมาก

3. องค์ประกอบกิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา คณะฯ มีคะแนนในระดับดีมากในทุกตัวบ่งชี้ทั้งที่เป็นการจัดบริการแก่นักศึกษาและศิษย์เก่า การส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม อย่างไรก็ตามตัวบ่งชี้ที่เป็นประสิทธิผลของการปฏิบัติตามคุณธรรมจริยธรรม และวินัยนักศึกษานั้นรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ ปีการศึกษา 2550 คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะฯ ได้ให้ความสำคัญโดยการตั้งเป้าหมายไว้สูงแต่อย่างไรก็ตามคณะฯ มีคะแนนตามตัวบ่งชี้ที่ต่ำ ซึ่งคณะฯ จะต้องให้การดูแลอย่างใกล้ชิดต่อไป

4. องค์ประกอบด้านการวิจัย พบว่าคณะฯ มีคะแนนประเมินในระดับดีมาก ในตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่ ยกเว้นตัวบ่งชี้ที่เป็นร้อยละอาจารย์ประจำและนักวิจัยที่ได้รับทุนจากทั้งภายในและนอกสถาบัน และตัวบ่งชี้เฉพาะที่เป็นร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงต่อจำนวนอาจารย์ประจำและนักวิจัย ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่คณะฯ ไม่สามารถทำได้ตามแผนที่กำหนดไว้ถึงแม้ว่าจะทำได้ตามเกณฑ์

คะแนนการประเมินในระดับสูงก็ตาม ส่วนตัวบ่งชี้ที่เป็นผลงานที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา นั้น ปีนี้เป็นปีแรกที่คณะฯ สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้

5. องค์ประกอบด้านการบริการวิชาการแก่สังคม เป็นองค์ประกอบที่คณะฯมีระดับคะแนนดีที่สุดในตัวบ่งชี้ที่ประเมินทั้งหมด ทั้งที่เป็นร้อยละของกิจกรรมต่อจำนวนอาจารย์ ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษาเป็นกรรมการภายนอกสถาบัน การนำความรู้จากการบริการวิชาการมาใช้ในการพัฒนาการสอนและการวิจัย ค่าใช้จ่ายในการบริการวิชาการต่อจำนวนอาจารย์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ส่วนจำนวนแหล่งวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ รายรับของสถาบันในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพต่ออาจารย์ประจำ และระดับความสำเร็จในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพตามพันธกิจของคณะฯนั้น คณะฯไม่ได้มีการประเมิน

6. องค์ประกอบด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ถึงแม้ว่าคณะฯจะมีระบบและกลไกในการดำเนินการตามตัวบ่งชี้นี้ แต่จากผลการดำเนินการพบว่าคณะฯมีผลการประเมินในระดับคะแนนพอใช้เท่านั้นจากการประเมินตัวบ่งชี้ที่เป็นร้อยละจำนวนโครงการต่อจำนวนนักศึกษาและร้อยละของค่าใช้จ่ายและมูลค่าที่ใช้ในการสนับสนุนงานด้านนี้ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะคณะฯไม่ได้เน้นหรือให้ความสำคัญกับองค์ประกอบนี้มากนักเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและการวิจัยเนื่องจากคณะฯมีทรัพยากรจำกัด

7. องค์ประกอบด้านการบริหารและการจัดการ พบว่าคณะฯมีคะแนนประเมินระดับดีมากในทุกตัวบ่งชี้ยกเว้นตัวบ่งชี้ที่เป็นระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนา และธำรงรักษาไว้ให้บุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ และตัวบ่งชี้ที่เป็นกิจกรรม 5 ส/กิจกรรมคุณภาพอื่นๆ ซึ่งคณะฯมีคะแนนค่อนข้างต่ำ ดังนั้นคณะฯต้องดูแลและให้ความสำคัญตัวบ่งชี้เหล่านี้อย่างจริงจังต่อไป

8. องค์ประกอบด้านการเงินและงบประมาณ คณะฯมีคะแนนประเมินระดับดีมากตามตัวบ่งชี้ที่เป็นระบบและกลไกการบริหารการเงินและงบประมาณ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน สินทรัพย์ถาวร และค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อจำนวนนักศึกษา ส่วนร้อยละของเงินเหลือจ่ายสุทธิต้องบดำเนินการและค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุดคอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศต่อจำนวนนักศึกษาที่คณะฯ นอกจากจะดำเนินการไม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้แล้วยังดำเนินการตามเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้เป็นเพราะคณะฯมีการขยายงานด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัย ทำให้ต้องจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจำนวนมากส่งผลให้คณะฯมีเงินเหลือจ่ายสุทธิไม่มากนัก ส่วนค่าใช้จ่ายที่ใช้ในระบบห้องสมุด คอมพิวเตอร์และศูนย์สารสนเทศที่ค่อนข้างต่ำนั้นเป็นเพราะคณะฯมีเพียงห้องอ่านหนังสือและเน้นหนังสือเอกสารที่ใช้บ่อยทางเภสัชศาสตร์เท่านั้น ส่วนสิ่งอื่นๆคณะฯจะสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรห้องสมุดร่วมกันกับหอสมุดกลางของมหาวิทยาลัยฯและห้องสมุดวิทยาศาสตร์สุขภาพมากกว่า



9. องค์ประกอบด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพ คณะฯมีคะแนนประเมินในทุกตัวบ่งชี้ในระดับดีมาก ยกเว้นตัวบ่งชี้การมีระบบและกลไกการให้ความรู้และทักษะด้านการประกันคุณภาพแก่นักศึกษา ซึ่งนอกจากคณะฯจะทำได้ตามแผนที่กำหนดไว้แล้ว คณะฯยังมีคะแนนตามเกณฑ์ในระดับปานกลางเท่านั้น อย่างไรก็ตามคณะฯได้มีการวางแผนผลักดันตัวบ่งชี้นี้ไว้เพื่อดำเนินการต่อไป

10. องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย สังคมและชุมชนภาคใต้ พบว่าคณะฯมีการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ที่เป็นจำนวนโครงการที่ร่วมมือกับชุมชนหรือสังคมภาคใต้เป็นไปตามแผนและมีคะแนนตามเกณฑ์ในรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ ปีการศึกษา 2550 คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปีนั้นคณะฯได้ตั้งหน่วยชุมชนสัมพันธ์ขึ้นเพื่อดำเนินการด้านนี้โดยตรง ส่วนตัวบ่งชี้ที่เป็นร้อยละของจำนวนนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ที่เข้าร่วมโครงการพิเศษในการเปิดโอกาสให้ผู้มีภูมิปัญญาในจังหวัดภาคใต้เข้าศึกษาในคณะฯนั้น ยังคงดำเนินการได้ดีกว่าแผนและมีคะแนนตามเกณฑ์ในระดับปานกลางเท่านั้น

11. องค์ประกอบด้านวิเทศสัมพันธ์ เช่นเดียวกับกับปีที่ผ่านมามีถึงแม้ว่าองค์ประกอบนี้มีหลายตัวบ่งชี้แต่คณะฯได้รับการประเมินเพียงตัวบ่งชี้เดียวเท่านั้นคือจำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ทำกับต่างประเทศ ซึ่งคณะฯมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตามคณะฯก็มีการดำเนินงานและให้ความสำคัญตามตัวบ่งชี้อื่น ๆ ด้านวิเทศสัมพันธ์ด้วย เช่นจำนวนชาวต่างประเทศที่มาเยือนหรือปฏิบัติงานที่คณะฯ จำนวนบุคลากร/นักศึกษาที่ไปต่างประเทศหรือจำนวนโครงการ และผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะสากลของนักศึกษาและบุคลากร เป็นต้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารมีผู้ศึกษาไว้มากมาย ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการศึกษาใหม่ ๆ ดังนี้

ปรียา พงจิต (2549) ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประชากร จำนวน 77 คน พบว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการควบคุม ด้านการสั่งการ และด้านการวางแผน อยู่ในระดับน้อย

สงัด กระจ่าง (2549) ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง 285 คน พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารทั่วไป ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการ อยู่ในระดับมาก

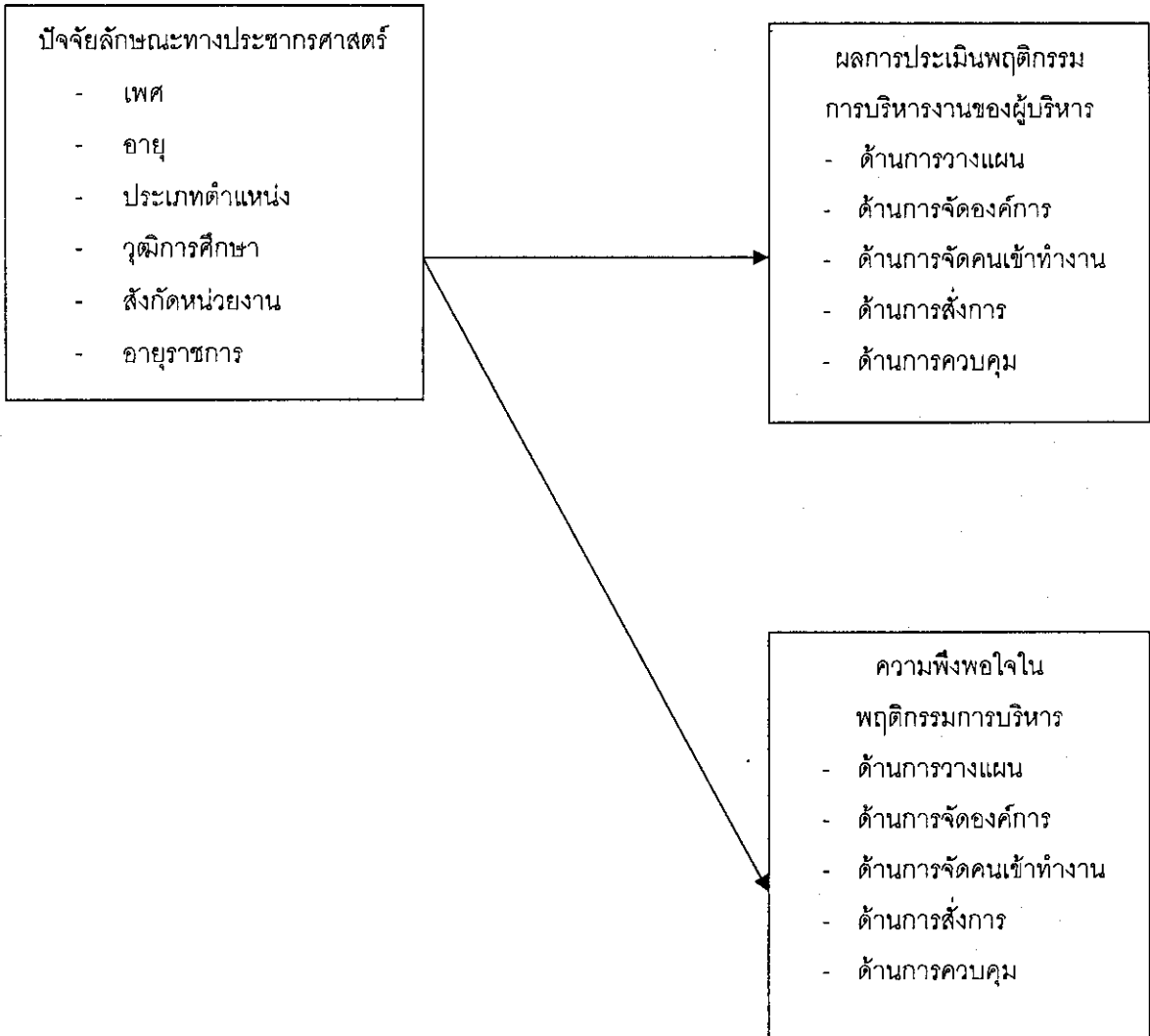
สุเทพ แจ่มมี (2548) ได้ศึกษาการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงานของบริษัท มัตสึชิตะ อิเล็กทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 479 คน พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และความคิดเห็นต่อการบริหารด้านการจัดองค์การมีการบริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการอำนวยการ ด้านการวางแผน ด้านการควบคุม มีการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจโดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจด้านการบังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคง และความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

คันธชิต ชูสินธ์ (2543) ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารและความพึงพอใจต่อการบริหารของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอดีเด่น ในภาคใต้ ปีงบประมาณ 2542 ประชากรจำนวน 102 คน พบว่า พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นผู้นำ การประสานงาน และการวางแผน อยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ความพึงพอใจด้านการประสานงาน ความเป็นผู้นำ และการวางแผน อยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารกับความพึงพอใจของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และความสัมพันธ์เป็นไปในทางบวก

สมยศ เพ็ชรวงษา (2542) ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบอรูปนัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว กลุ่มตัวอย่างจำนวน 165 คน พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารตามตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะโครงสร้างของงานและด้านลักษณะงานความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากตามลำดับ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยข้างต้น สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์กันได้ ดังแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะ  
เภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก บุคลากรคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์การ (organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (staffing)
3. การสั่งการ (directing)
5. การควบคุม (controlling)

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรที่อยู่ปฏิบัติงานจริง ณ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รวมทั้งสิ้น 131 คน ซึ่งประกอบด้วย (ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2551)

ตำแหน่งวิชาการ (อาจารย์)	จำนวน 58 คน
ตำแหน่งประเภททั่วไป(สายสนับสนุน)	จำนวน 51 คน
พนักงานเงินรายได้ (ลูกจ้างชั่วคราว)	จำนวน 22 คน

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ แบ่งตามต้นสังกัดที่บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานจริง 131 คน ดังนี้

ต้นสังกัด	ตำแหน่ง วิชาการ	ตำแหน่งประเภท ทั่วไป	พนักงานเงิน รายได้	รวม
ภาควิชาเภสัชกรรมคลินิก	16	3	1	20
ภาควิชาเภสัชเคมี	9	6	-	15
ภาควิชาเภสัชเวชฯ	11	5	1	17
ภาควิชาบริหารเภสัชกิจ	5	2	1	8
ภาควิชาเทคโนโลยีเภสัชกรรม	17	6	4	27
สำนักงานเลขานุการ คณะเภสัชศาสตร์	-	19	5	24
หน่วยงานภายใน	-	10	10	20
รวม	58	51	22	131

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

การวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูล 2 รูปแบบ คือการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. การเก็บข้อมูลโดยวิธีใช้แบบสอบถาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ และความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์

### 1.1 เครื่องมือที่ใช้สำหรับแบบสอบถาม

1.1.1 แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยการค้นคว้าข้อมูลจากงานวิจัยที่

เกี่ยวข้องและแนวคิดต่าง ๆ พร้อมทั้งขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย แบบสอบถามที่สร้างขึ้นประกอบด้วยรายละเอียดต่อไปนี้

คำชี้แจงเบื้องต้นของแบบสอบถามเพื่อให้ผู้กรอกเข้าใจวัตถุประสงค์การทำวิจัย แบบสอบถามสำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลมีจำนวน 3 ตอน ดังรายละเอียด

ตอนที่ 1 วิจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประเภทตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ต้นสังกัด และอายุราชการ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม

แบบสอบถามในตอนที่ 2 มีสองลักษณะคำตอบอยู่ในคำถามเดียวกันคือ พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร กับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนในแต่ละข้อเป็น 5 ระดับ (Likert's scale) ดังนี้

#### 1. พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร

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

#### 2. ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

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

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

## 1.2 การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย

มีการทดสอบความตรงและความเที่ยงของแบบสอบถามที่ทำการพัฒนาก่อนที่จะนำมาใช้จริง ดังนี้

### 1.2.1 การทดสอบความตรงของแบบสอบถาม (validity)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน คือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์รักษเกียรติ จิรันทร ภาควิชาเภสัชเวชและเภสัชพิษศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรฉัตร ใจสุรเชษฐ์ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะเภสัชศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จินดาพร ภูมิพัฒนางษ์ รองคณบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากรและสารสนเทศ คณะเภสัชศาสตร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ สิงห์ไพบูลย์พร รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะเภสัชศาสตร์
5. รองศาสตราจารย์ ดร.ภาคภูมิ พาณิชยุปการนันท์ ภาควิชาเภสัชเวชและเภสัชพิษศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและได้รับการพัฒนาตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านแล้ว ให้คุณวิฑูรย์ สังฆรักษ์ บุคลากรตำแหน่งประเภททั่วไป สังกัดคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิจารณ์แบบสอบถามอีกครั้งก่อนนำไปทดสอบหาความเที่ยง

### 1.2.2 การทดสอบหาความเที่ยงของแบบสอบถาม (reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาความตรงของแบบสอบถามแล้ว ไปทดสอบหาความเที่ยงของแบบสอบถาม (reliability) กับบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งไม่ใช่ประชากรในการวิจัยนี้ จำนวน 25 ชุด (pre-test) ประกอบด้วยบุคลากรตำแหน่งวิชาการ (สายอาจารย์) 7 คน ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (สายสนับสนุน) 12 คน และพนักงานเงินรายได้ 6 คน ทดสอบหาความเที่ยงของแบบสอบถามโดยวิธีหาความคงที่ภายใน (internal consistency) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient :  $\alpha$ ) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (พวงรัตน์ ทีวีรัตน์, 2543)

$\alpha$	=	$\frac{n (St^2 - Si^2)}{(n-1) (St^2)}$
เมื่อ $\alpha$	=	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
St	=	ความแปรปรวนของข้อคำถามทั้งหมด
Si	=	ความแปรปรวนของข้อคำถามรายข้อ
n	=	จำนวนข้อในแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามที่ใช้ในการทดสอบจำนวน 25 ชุด พบว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามที่ได้ทดสอบระดับพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในภาพรวม 5 ด้าน เท่ากับ 0.94 และแยกเป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านการวางแผน	=	0.93	(จำนวนคำถาม 9 ข้อ)
ด้านการจัดองค์การ	=	0.95	(จำนวนคำถาม 13 ข้อ)
ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	=	0.92	(จำนวนคำถาม 6 ข้อ)
ด้านการสั่งการ	=	0.96	(จำนวนคำถาม 13 ข้อ)
ด้านการควบคุม	=	0.95	(จำนวนคำถาม 6 ข้อ)

ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟาของความพึงพอใจ ในภาพรวม 5 ด้าน เท่ากับ 0.95 และแยกเป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านการวางแผน	=	0.95	(จำนวนคำถาม 9 ข้อ)
ด้านการจัดองค์การ	=	0.96	(จำนวนคำถาม 13 ข้อ)
ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	=	0.94	(จำนวนคำถาม 6 ข้อ)
ด้านการสั่งการ	=	0.97	(จำนวนคำถาม 13 ข้อ)
ด้านการควบคุม	=	0.95	(จำนวนคำถาม 6 ข้อ)

ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟาของครอนบาคที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมีค่าเท่ากับ 0.70 นั้นแสดงว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงอยู่ในระดับสูง (Keller and Warrak, 1997) หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนจะนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรแล้วนำมาวิเคราะห์ต่อไป

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (questionnaires) ใช้วิธีการกระจายแบบสอบถามให้กับบุคลากรคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทั้งหมดระหว่างวันที่ 1-15 กรกฎาคม 2551 โดยส่งแบบสอบถามผ่านเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานช่วยกระจายแบบสอบถามและเก็บรวบรวมส่งคืนภายใน 2 สัปดาห์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมีโอกาสเกิดอคติจาก

การที่มีผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งอคติของการไม่ตอบแบบสอบถามจะน้อย หากอัตราการตอบแบบสอบถามมากกว่าร้อยละ 70 และเพื่อกระตุ้นและเพิ่มอัตราการตอบแบบสอบถามกลับให้มากที่สุด เมื่อใกล้ถึงกำหนดวันส่งคืนแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้โทรศัพท์หากกลุ่มตัวอย่างที่มีความสนิสนมเพื่อกระตุ้นเตือน อีกทั้งโทรศัพท์ติดต่อเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานให้ช่วยกระตุ้นผู้ที่ส่งแบบสอบถามซ้ำและผู้ที่ยังไม่ตอบให้ช่วยตอบ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ส่งของที่ระลึกไปให้ตัวอย่างทุกคนเพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนผู้ที่ยังไม่ตอบอีกช่องทางหนึ่ง

#### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างซึ่งตอบคำถามเกินกว่าร้อยละ 70 ของแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ ทำการวิเคราะห์หาค่าความถี่ และร้อยละ ส่วนข้อมูลการประเมินระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานและระดับความพึงพอใจ ทั้ง 5 ด้าน อาศัยการวิเคราะห์หาค่าความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารและต่อความพึงพอใจในภาพรวม ใช้สถิติการทดสอบสำหรับประชากรที่เป็นอิสระกัน (independent samples t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเชิงซ้อน (multiple comparison) โดยวิธี least-significant different (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากน้ำหนักคะแนน จะนำมาคำนวณหาคะแนนเฉลี่ย (mean) และแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Best, 1981) ดังแสดงในตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2 แสดงเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่ม เกี่ยวกับระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

ค่าเฉลี่ย	ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร
4.21- 5.00	มากที่สุด
3.41- 4.20	มาก
2.61- 3.40	ปานกลาง
1.81- 2.60	น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด



ตารางที่ 3 แสดงเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่ม เกี่ยวกับระดับความพึงพอใจ  
ของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร
4.21 - 5.00	มากที่สุด
3.41 - 4.20	มาก
2.61 - 3.40	ปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน  
ของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ และความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ  
ผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลได้จากภาควิชาและ  
หน่วยงานต่าง ๆ ในคณะเภสัชศาสตร์ อายุราชการระหว่าง 5-26 ปี จำนวน 10 คน ประกอบด้วย  
บุคลากรตำแหน่งวิชาการ (สายอาจารย์) 4 คน ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญ  
เฉพาะ (สายสนับสนุน) 4 คน และพนักงานเงินรายได้ 2 คน

2.1 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.1.1 เครื่องบันทึกเสียง และสมุดจดบันทึก

2.1.2 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร  
งานของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการวางแผน ประกอบด้วย

1.1 ท่านคิดว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนปฏิบัติงานของคณะฯ  
และท่านได้มีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมวางแผนหรือไม่ อย่างไร

1.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรที่ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดสรร  
งบประมาณให้แก่หน่วยงานในคณะฯ

2. ด้านการจัดองค์การ ประกอบด้วย

2.1 ผู้บริหารดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างการบริหารของคณะฯ  
อย่างไร

2.2 ท่านคิดว่าผู้บริหารได้รับการยอมรับในมหาวิทยาลัยหรือชุมชนสังคม  
ภายนอกหรือไม่ อย่างไร

2.3 ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการบริหารที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

2.4 ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลหรือไม่ อย่างไร

### 3. ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ประกอบด้วย

3.1 ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารให้การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานหรือไม่ อย่างไร

3.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนบุคลากรของผู้บริหาร

3.3 ผู้บริหารใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการจัดคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

3.4 ผู้บริหารมีส่วนในการแบ่งภาระงานในหน่วยงานของท่านหรือไม่ อย่างไร และท่านคิดว่าภาระงานของท่านเหมาะสมหรือไม่

### 4. ด้านการสั่งการ ประกอบด้วย

4.1 ท่านคิดว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันและมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อคณะเภสัชศาสตร์หรือไม่ อย่างไร

4.2 ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความสามัคคีและสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคลากรหรือไม่ อย่างไร

### 5. ด้านการควบคุม ประกอบด้วย

5.1 ผู้บริหารดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของคณะหรือไม่ อย่างไร

5.2 ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

### 6. ท่านมีความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ในระดับใด

## 2.2 วิธีเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2.1 ผู้วิจัยโทรศัพท์ติดต่อกับกลุ่มตัวอย่าง หรือส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อขอความร่วมมือและนัดหมายเวลา และสถานที่ในการขอสัมภาษณ์ พร้อมทั้งส่งประเด็นคำถามเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้เตรียมคำตอบให้ตรงประเด็น เก็บข้อมูลระหว่างเดือนมิถุนายน – กรกฎาคม 2551

2.2.2 เมื่อใกล้ถึงเวลานัดหมายผู้วิจัยรพบตัวอย่าง เพื่อเตรียมความพร้อมในการสัมภาษณ์

2.2.3 เมื่อถึงเวลานัดหมายและตัวอย่างพร้อมแล้ว ผู้วิจัยแนะนำตัวเอง อธิบายขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขออนุญาตบันทึกเสียง จากนั้นเริ่มต้นสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยใช้เครื่องบันทึกเสียงตลอดเวลาการสัมภาษณ์

2.2.4 วิธีการสัมภาษณ์ให้การสัมภาษณ์แบบเดี่ยวเป็นรายบุคคล จนครบตามจำนวนตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

### 2.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บข้อมูลจากตัวอย่างคนแรกแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการถอดเทปทุกคำพูด อ่านข้อมูลที่เก็บได้จนเข้าใจ แปลความหมายและวิเคราะห์เพื่อสรุปเนื้อหาจากข้อมูลที่เก็บได้จากตัวอย่างคนแรก และตัวอย่างคนต่อ ๆ มา วิเคราะห์ข้อมูลจนครบตามตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์ จึงสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลการศึกษา

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประชากรคือบุคลากรคณะเภสัชศาสตร์ ซึ่งดำรงตำแหน่งวิชาการ (สายอาจารย์) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (สายสนับสนุน) และพนักงานเงินรายได้ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (ไม่นับรวมผู้บริหารในนิยามศัพท์เฉพาะ บุคลากรอยู่ระหว่างลาศึกษาและลูกจ้างประจำ) รวมทั้งสิ้นจำนวน 131 คน เก็บข้อมูลโดยการกระจายแบบสอบถามให้บุคลากร 121 คน และสัมภาษณ์เชิงลึก 10 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 102 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84.30

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ข้อ ดังนี้

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามอันประกอบด้วย เพศ อายุ ประเภทตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ต้นสังกัด และอายุราชการ แสดงอยู่ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	ลักษณะทั่วไป	ความถี่	ร้อยละ
เพศ (N = 102)	ชาย	28	27.5
	หญิง	74	72.5
อายุ (N = 94)*	น้อยกว่า 30 ปี	22	23.4
	30- 40 ปี	26	27.7
	41-50	36	38.3
	ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	10	10.6
ประเภทตำแหน่ง (N = 100)*	ตำแหน่งวิชาการ (สายอาจารย์)	33	33.0
	ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (สายสนับสนุน)	49	49.0
	พนักงานเงินรายได้ (ลูกจ้างชั่วคราว)	18	18.0
วุฒิการศึกษา (N = 101)*	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	4.0
	ปริญญาตรี	52	51.5
	ปริญญาโท	18	17.8
	ปริญญาเอก	27	26.7

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	ลักษณะทั่ว ๆ ไป	ความถี่	ร้อยละ
ต้นสังกัด (N = 102)	ภาควิชาเภสัชกรรมคลินิก	14	13.7
	ภาควิชาเภสัชเคมี	10	9.8
	ภาควิชาเภสัชเวทและเภสัชพฤกษศาสตร์	14	13.7
	ภาควิชาบริหารเภสัชกิจ	7	6.9
	ภาควิชาเทคโนโลยีเภสัชกรรม	16	15.7
	สำนักงานเลขานุการคณะ	24	23.5
	หน่วยงานภายใน	17	16.7
อายุราชการ (N = 102)	น้อยกว่า 5 ปี	21	20.6
	5-10 ปี	7	6.9
	11-15 ปี	25	24.5
	16-20 ปี	23	22.5
	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	26	25.5

\*หมายถึง N ไม่ครบตามจำนวนตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม เพราะตัวอย่างไม่ตอบคำถามในข้อนั้น ๆ

จากตารางที่ 4 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 72.5) อายุระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 38.3) ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (สายสนับสนุน) (ร้อยละ 49.0) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 51.5) สังกัดสำนักงานเลขานุการคณะ (ร้อยละ 23.5) และอายุราชการตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 25.5)

2. ผลการศึกษาการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการประเมินของบุคลากรคณะเภสัชศาสตร์ต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม

ผลการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ ปรากฏดังตารางที่ 5 - 10

2.1 ผลการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก ( $3.45 \pm 0.68$ ) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงผลการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม ทั้ง 5 ด้าน

ด้าน	พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	Cronbach's alpha	คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
1	ด้านการวางแผน	0.93	$3.50 \pm 0.72$	มาก
2	ด้านการจัดองค์การ	0.95	$3.44 \pm 0.66$	มาก
3	ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	0.92	$3.28 \pm 0.84$	ปานกลาง
4	ด้านการสั่งการ	0.96	$3.37 \pm 0.73$	ปานกลาง
5	ด้านการควบคุม	0.95	$3.46 \pm 0.79$	มาก
พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร คณะเภสัชศาสตร์ ในภาพรวม 5 ด้าน		0.94	$3.45 \pm 0.68$	มาก

จากตารางที่ 5 แบบประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานมีค่า Cronbach's alpha สูงกว่า 0.70 แสดงถึงความสอดคล้องภายในของข้อมูลซึ่งมีอยู่ในระดับสูงเพียงพอที่จะเก็บข้อมูล จากข้อมูลพบว่าผลการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการวางแผน ด้านการควบคุม และด้านการจัดองค์การ มีคะแนนเท่ากับ  $3.50 \pm 0.72$ ,  $3.46 \pm 0.79$  และ  $3.44 \pm 0.66$  ตามลำดับ แสดงว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในระดับมาก ส่วนผลการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการสั่งการ และด้านการจัดคนเข้าทำงาน มีคะแนนเท่ากับ  $3.37 \pm 0.73$  และ  $3.28 \pm 0.84$  แสดงว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบระดับคะแนนโดยไม่ยึดถือเกณฑ์น้ำหนักคะแนนที่กำหนดไว้จะเห็นว่าผลการประเมินทุกด้านมีคะแนนแทบไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลการศึกษาการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร คณะเภสัชศาสตร์เป็นรายด้าน การศึกษาในหัวข้อนี้ ใช้คำถามทั้งหมด 47 คำถาม

2.2.1 การประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการวางแผน ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ (ตั้งแต่คำถามที่ 1-9) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงผลการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการวางแผน

ข้อ	พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1.	<b>ด้านการวางแผน</b> การกำกับ ติดตาม เร่งรัด ให้มีการ จัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ	2	4	30	50	9	3.63
		(2.1%)	(4.2%)	(31.6%)	(52.6%)	(9.5%)	$\pm 0.80$
2.	การจัดทำแผนปฏิบัติการให้ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ คณะฯ	4	7	36	39	13	3.51
		(4.0%)	(7.1%)	(36.4%)	(39.4%)	(13.1%)	$\pm 0.95$
3.	การจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของ มหาวิทยาลัย	1	6	26	52	13	3.71
		(1.0%)	(6.1%)	(26.5%)	(53.1%)	(13.3%)	$\pm 0.81$
4.	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ	3	4	20	44	27	3.90
		(3.1%)	(4.1%)	(20.4%)	(44.9%)	(27.6%)	$\pm 0.96$
5.	การกำหนดเป้าหมายเพื่อวัด ความสำเร็จของการดำเนินงาน	3	5	37	45	9	3.53
		(3.0%)	(5.1%)	(37.4%)	(45.5%)	(9.1%)	$\pm 0.85$
6.	การปรับแผนปฏิบัติการให้ เหมาะสมกับสถานการณ์	6	12	42	32	8	3.24
		(6.0%)	(12.0%)	(42.0%)	(32.0%)	(8.0%)	$\pm 0.98$
7.	การนำผลการประเมินการ ดำเนินงานมาปรับปรุงแผนปฏิบัติ การอย่างต่อเนื่อง	8	18	43	21	8	3.03
		(8.2%)	(18.4%)	(43.9%)	(21.4%)	(8.2%)	$\pm 1.03$
8.	การนำผลการประเมินฯ มาเป็น แนวทางในการวางแผนปฏิบัติการ ในครั้งต่อไป	7	16	39	24	12	3.18
		(7.1%)	(16.3%)	(39.8%)	(24.5%)	(12.2%)	$\pm 1.08$
9.	การเผยแพร่แผนปฏิบัติการให้ บุคลากรในคณะฯ ได้รับทราบอย่าง ทั่วถึง	5	20	35	26	12	3.20
		(5.1%)	(20.4%)	(35.7%)	(26.5%)	(12.2%)	$\pm 1.07$

จากตารางที่ 6 พบว่าผลการประเมินข้อที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในระดับมาก คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือ "การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ" "การจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย" และ "การกำกับ ติดตาม เร่งรัด ให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ" คะแนนอยู่ที่  $3.90 \pm 0.96$ ,  $3.71 \pm 0.81$  และ  $3.63 \pm 0.80$  ตามลำดับ ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในระดับปานกลางและคะแนนต่ำสุด 3 อันดับสุดท้ายคือ "การนำผลการประเมินการดำเนินงานมาปรับปรุงแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง" "การนำผลการประเมินฯ มาเป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการในครั้งต่อไป" และ

“การเผยแพร่แผนปฏิบัติการให้บุคลากรในคณะฯ ได้รับทราบอย่างทั่วถึง” คะแนนอยู่ที่  $3.03 \pm 1.03$ ,  $3.18 \pm 1.08$  และ  $3.20 \pm 1.07$  ตามลำดับ

2.2.2 การประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ ด้านการจัดองค์การ ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมด 13 ข้อ (ตั้งแต่คำถามที่ 10-22) ดังตารางที่ 7 ตารางที่ 7 แสดงผลการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการจัดองค์การ

ข้อ	พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
10	<b>ด้านการจัดองค์การ</b> การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของคณะฯ	3	11	29	36	16	3.54
		(3.2%)	(11.6%)	(30.5%)	(37.9%)	(16.8%)	$\pm 1.01$
11	การจัดแผนภูมิแสดงสายงานอย่างเหมาะสม	10	11	31	37	7	3.21
		(10.4%)	(11.5%)	(32.3%)	(38.5%)	(7.3%)	$\pm 1.09$
12	การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ	4	9	34	42	6	3.39
		(4.2%)	(9.5%)	(35.8%)	(44.2%)	(6.3%)	$\pm 1.90$
13	การจัดให้มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน	6	10	39	35	9	3.31
		(6.1%)	(10.1%)	(39.4%)	(35.4%)	(9.1%)	$\pm 0.99$
14	การกำหนดผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	6	10	29	42	10	3.41
		(6.2%)	(10.3%)	(29.9%)	(43.3%)	(10.3%)	$\pm 1.01$
15	การประสานงานและเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายในคณะฯ	5	9	34	47	6	3.40
		(5.0%)	(8.9%)	(33.7%)	(46.5%)	(5.9%)	$\pm 0.92$
16	การประสานงานและเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานนอกคณะฯ	5	14	32	35	9	3.31
		(5.3%)	(14.7%)	(33.7%)	(36.8%)	(9.5%)	$\pm 1.01$
17	การประชาสัมพันธ์คณะฯ ต่อชุมชนภายนอก	5	22	42	23	6	3.03
		(5.1%)	(22.4%)	(42.9%)	(23.5%)	(6.1%)	$\pm 0.96$
18	การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่	1	7	32	46	11	3.61
		(1.0%)	(7.2%)	(33.0%)	(47.4%)	(11.3%)	$\pm 0.82$
19	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามภารกิจ	-	8	31	42	14	3.65
			(8.4%)	(32.6%)	(44.2%)	(14.7%)	$\pm 0.84$
20	การใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมในการบังคับบัญชา	3	11	26	41	15	3.56
		(3.1%)	(11.5%)	(27.1%)	(42.7%)	(15.6%)	$\pm 0.99$
21	การกระจายอำนาจในการบริหารงานของคณะฯ	5	11	31	41	9	3.39
		(5.2%)	(11.3%)	(32.0%)	(42.3%)	(9.2%)	$\pm 0.99$



ข้อ	พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
22	การบริหารงานโดยใช้หลัก ธรรมาภิบาล	5 (5.3%)	8 (8.4%)	26 (27.4%)	42 (44.2%)	14 (14.7%)	3.55 ±0.02

จากตารางที่ 7 พบว่าผลการประเมินข้อที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในระดับมาก คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือ "ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามภารกิจ" "การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่" และ "การใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมในการบังคับบัญชา" คะแนนอยู่ที่  $3.65 \pm 0.84$ ,  $3.61 \pm 0.82$  และ  $3.56 \pm 0.99$  ตามลำดับ ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในระดับปานกลางและคะแนนต่ำสุด 3 อันดับสุดท้ายคือ "การประชาสัมพันธ์คณะ ต่อชุมชนภายนอก" "การจัดแผนภูมิแสดงสายงานอย่างเหมาะสม" และ "การจัดให้มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน" คะแนนอยู่ที่  $3.03 \pm 0.96$ ,  $3.21 \pm 1.09$  และ  $3.31 \pm 0.99$  ตามลำดับ

2.2.3 การประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ (ตั้งแต่คำถามที่ 23-28) ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงผลการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

ข้อ	พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
23	<b>ด้านการจัดคนเข้าทำงาน</b>						
	การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้าทำงาน	1 (1.1%)	7 (7.4%)	29 (30.5%)	49 (51.6%)	9 (9.5%)	3.61 ±0.80
24	การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับ ความสามารถของบุคลากร	7 (7.2%)	9 (9.3%)	34 (35.1%)	39 (40.2%)	8 (8.2%)	3.33 ±1.01
25	การประชุมเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน	8 (8.3%)	18 (18.8%)	39 (40.6%)	26 (27.1%)	5 (5.2%)	3.02 ±1.01
26	การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรเหมาะสม	7 (7.5%)	19 (20.4%)	28 (30.1%)	29 (31.2%)	10 (10.8%)	3.17 ±1.11
27	การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทุก สายงานอย่างทั่วถึง	7 (7.1%)	19 (19.4%)	33 (33.7%)	28 (28.6%)	11 (11.2%)	3.17 ±1.09
28	การส่งเสริมให้บุคลากรมี ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	4 (4.1%)	16 (16.5%)	33 (34.0%)	26 (26.8%)	18 (18.6%)	3.39 ±1.10

จากตารางที่ 8 พบว่าผลการประเมินข้อที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับมาก คือ "การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าทำงาน" คะแนนอยู่ที่  $3.61 \pm 0.80$  ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับปานกลางและคะแนนต่ำสุด 3 อันดับสุดท้าย คือ "การประชุมเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน" "การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทุกสายงานอย่างทั่วถึง" และ "การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเหมาะสม" คะแนนอยู่ที่  $3.02 \pm 1.01$ ,  $3.17 \pm 1.09$  และ  $3.17 \pm 1.11$  ตามลำดับ

2.2.4 การประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ ด้านการสั่งการ ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมด 13 ข้อ (ตั้งแต่คำถามที่ 29-41) ดังตารางที่ 9 ตารางที่ 9 แสดงผลการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการสั่งการ

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินพฤติกรรมการบริหารงาน (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
29	<b>ด้านการสั่งการ</b> การมีเอกภาพในการสั่งการ	3	5	39	38	8	3.46
		(3.2%)	(5.4%)	(41.9%)	(40.9%)	(8.6%)	$\pm 0.85$
30	การให้ปฏิบัติงานโดยการขอความร่วมมือ	3	6	31	43	14	3.61
		(3.1%)	(6.2%)	(32.0%)	(44.3%)	(14.4%)	$\pm 0.92$
31	การให้ปฏิบัติงานโดยการสั่งการ	3	6	46	35	6	3.36
		(3.1%)	(6.3%)	(47.9%)	(36.5%)	(6.3%)	$\pm 0.82$
32	การรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	3	12	29	42	9	3.44
		(3.2%)	(12.6%)	(30.5%)	(44.2%)	(9.5%)	$\pm 0.94$
33	ความรับผิดชอบในปัญหาที่เกิดขึ้น	3	8	28	43	13	3.58
		(3.2%)	(8.4%)	(29.5%)	(45.3%)	(13.7%)	$\pm 0.94$
34	การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆภายในคณะฯ	-	7	35	43	11	3.60
			(7.3%)	(36.5%)	(44.8%)	(11.5%)	$\pm 0.79$
35	การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ นอกคณะ	8	-	40	36	9	3.49
		(8.6%)		(43.6%)	(38.7%)	(9.7%)	$\pm 0.79$
36	การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในคณะฯทำงานอย่างเต็มความสามารถ	6	17	39	26	7	3.12
		(6.3%)	(17.9%)	(41.1%)	(27.4%)	(7.4%)	$\pm 1.00$
37	การสร้างความสัมพันธ์และสัมพันธภาพในการทำงานของบุคลากร	7	12	37	30	11	3.27
		(7.2%)	(12.4%)	(38.1%)	(30.9%)	(11.3%)	$\pm 1.06$

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินพฤติกรรมการบริหารงาน (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
38	การสร้างความรู้สึภาคภูมิใจต่อคณะฯ	3 (3.1%)	11 (11.3%)	39 (40.2%)	35 (36.1%)	9 (9.3%)	3.37 ±0.92
39	การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในคณะฯ	9 (9.6%)	16 (17.0%)	43 (45.7%)	19 (20.2%)	7 (7.4%)	2.99 ±1.03
40	การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรกับหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย	6 (7.6%)	10 (12.7%)	38 (48.1%)	17 (21.5%)	8 (10.1%)	3.14 ±1.02
41	การสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	6 (6.2%)	15 (15.5%)	33 (34.0%)	33 (34.0%)	10 (10.3%)	3.27 ±1.05

จากตารางที่ 9 พบว่าผลการประเมินข้อที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับมาก คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือ "การให้ปฏิบัติงานโดยการขอความร่วมมือ" "การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆภายในคณะฯ" และ "ความรับผิดชอบในปัญหาที่เกิดขึ้น" คะแนนอยู่ที่  $3.61 \pm 0.92$ ,  $3.60 \pm 0.79$  และ  $3.58 \pm 0.94$  ตามลำดับ ส่วนข้อที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับปานกลางและคะแนนต่ำสุด 3 อันดับสุดท้ายคือ "การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในคณะฯ" "การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในคณะฯทำงานอย่างเต็มความสามารถ" และ "การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรกับหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย" คะแนนอยู่ที่  $2.99 \pm 1.03$ ,  $3.12 \pm 1.00$  และ  $3.14 \pm 1.02$  ตามลำดับ

2.2.5 การประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ ด้านการควบคุม ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ (ตั้งแต่คำถามที่ 42-47) ดังตารางที่ 10 ตารางที่ 10 แสดงผลการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการควบคุม

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินพฤติกรรมการบริหารงาน (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
<b>ด้านการควบคุม</b>							
42	การติดตาม ดูแลให้มีการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผน	3 (3.2%)	10 (10.5%)	35 (36.8%)	38 (40.0%)	9 (9.5%)	3.42 ±0.92
43	การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน	2 (2.1%)	11 (11.6%)	32 (33.7%)	42 (44.2%)	8 (8.4%)	3.45 ±0.88
44	การให้บุคลากรในคณะฯมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน	3 (3.1%)	17 (17.7%)	34 (35.4%)	35 (36.5%)	7 (7.3%)	3.27 ±0.95
45	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานประจำปีกับเกณฑ์มาตรฐาน	3 (3.2%)	8 (8.4%)	30 (31.6%)	40 (42.1%)	14 (14.7%)	3.57 ±0.95

ข้อ	พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
46	การนำเสนอข้อมูลเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน	4 (4.2%)	9 (9.4%)	38 (39.6%)	33 (34.4%)	12 (12.5%)	3.42 $\pm 0.97$
47	การปรับปรุงแก้ไข เมื่อผลการดำเนินงานไม่ได้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้	1 (1.1%)	12 (13.0%)	34 (37.0%)	35 (38.0%)	10 (10.9%)	3.45 $\pm 0.89$

จากตารางที่ 10 พบว่าผลการประเมินส่วนใหญ่ที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในระดับมากคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือ "การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานประจำปีกับเกณฑ์มาตรฐาน" "การปรับปรุงแก้ไข เมื่อผลการดำเนินงานไม่ได้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้" และ "การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน" คะแนนอยู่ที่  $3.57 \pm 0.95$ ,  $3.45 \pm 0.89$  และ  $3.45 \pm 0.88$  ตามลำดับ ยกเว้นผลการประเมินข้อ 44 "การให้บุคลากรในคณะฯมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน" ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในระดับปานกลางคะแนนอยู่ที่  $3.27 \pm 0.95$

เมื่อเปรียบเทียบระดับคะแนนโดยไม่ยึดถือเกณฑ์น้ำหนักคะแนนที่กำหนดไว้ จะเห็นว่าผลการประเมินทุกข้อมีคะแนนแทบไม่แตกต่างกันตั้งแต่  $3.27 \pm 0.95$  -  $3.57 \pm 0.95$

3. ผลการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม

ผลการศึกษาการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหาร คณะเภสัชศาสตร์ ปรากฏดังตารางที่ 11-16

3.1 ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับพึงพอใจมาก ( $3.44 \pm 0.71$ ) ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน  
ของผู้บริหาร ในภาพรวม 5 ด้าน

ด้าน	พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	Cronbach's alpha	คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
1	ด้านการวางแผน	0.95	$3.52 \pm 0.76$	มาก
2	ด้านการจัดองค์การ	0.96	$3.42 \pm 0.70$	มาก
3	ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	0.94	$3.28 \pm 0.86$	ปานกลาง
4	ด้านการสั่งการ	0.97	$3.41 \pm 0.76$	มาก
5	ด้านการควบคุม	0.95	$3.50 \pm 0.76$	มาก
ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหารในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน		0.95	$3.44 \pm 0.71$	มาก

จากตารางที่ 11 แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารมีค่า Cronbach's alpha สูงกว่า 0.70 แสดงถึงความสอดคล้องภายในของข้อมูลซึ่งมีอยู่ในระดับสูงเพียงพอที่จะเก็บข้อมูล จากข้อมูลพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการวางแผน ด้านการควบคุม ด้านการจัดองค์การ และด้านการสั่งการ มีความพึงพอใจมากคะแนนจากสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้  $3.52 \pm 0.76$ ,  $3.50 \pm 0.76$ ,  $3.42 \pm 0.70$  และ  $3.41 \pm 0.76$  ตามลำดับ ส่วนด้านการจัดคนเข้าทำงานบุคลากรมีความพึงพอใจปานกลางคะแนนอยู่ที่  $3.28 \pm 0.86$

เมื่อเปรียบเทียบระดับคะแนนโดยไม่มียึดถือเกณฑ์น้ำหนักคะแนนที่กำหนดไว้ จะเห็นว่าผลการประเมินทุกด้านมีคะแนนไม่แตกต่างกันมากนัก

3.2 ผลการศึกษาการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเป็นรายด้าน การศึกษาในหัวข้อนี้ ใช้คำถามทั้งหมด 47 คำถาม

3.2.1 ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการวางแผน ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ (ตั้งแต่คำถามที่ 1-9) ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน  
ของผู้บริหาร ด้านการวางแผน

ข้อ	พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินความพึงพอใจ (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1	<b>ด้านการวางแผน</b> การกำกับ ติดตาม เร่งรัด ให้มีการ จัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ	2 (2.1%)	6 (6.2%)	36 (37.1%)	42 (43.3%)	11 (11.3%)	3.56 $\pm 0.85$
2	การจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะฯ	5 (5.1%)	3 (3.1%)	36 (36.7%)	42 (42.9%)	12 (12.2%)	3.54 $\pm 0.93$
3	การจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของ มหาวิทยาลัย	2 (2.0%)	5 (5.1%)	30 (30.6%)	47 (48.0%)	14 (14.3%)	3.67 $\pm 0.86$
4	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ	2 (2.0%)	8 (8.2%)	27 (27.6%)	35 (35.7%)	26 (26.5%)	3.77 $\pm 1.00$
5	การกำหนดเป้าหมายเพื่อวัด ความสำเร็จของการดำเนินงาน	4 (4.0%)	9 (9.0%)	40 (40.0%)	39 (39.0%)	8 (8.0%)	3.38 $\pm 0.91$
6	การปรับแผนปฏิบัติการให้ เหมาะสมกับสถานการณ์	3 (3.0%)	10 (10.1%)	44 (44.4%)	34 (34.3%)	8 (8.1%)	3.34 $\pm 0.88$
7	การนำผลการประเมินการ ดำเนินงานมาปรับปรุงแผนปฏิบัติ การอย่างต่อเนื่อง	8 (8.1%)	10 (10.1%)	48 (48.5%)	22 (22.2%)	11 (11.1%)	3.18 $\pm 1.03$
8	การนำผลการประเมินฯ มาเป็น แนวทางในการวางแผนปฏิบัติการ ในครั้งต่อไป	6 (6.1%)	12 (12.2%)	39 (39.8%)	28 (28.6%)	13 (13.3%)	3.31 $\pm 1.05$
9	การเผยแพร่แผนปฏิบัติการให้ บุคลากรในคณะฯ ได้รับทราบอย่าง ทั่วถึง	6 (6.2%)	10 (10.3%)	42 (43.3%)	22 (22.7%)	17 (17.5%)	3.35 $\pm 1.08$

จากตารางที่ 12 พบว่าผลการประเมินข้อที่บุคลากรมีความพึงพอใจมากคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือ "การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ" "การจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย" และ "การกำกับ ติดตาม เร่งรัด ให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ" คะแนนอยู่ที่  $3.77 \pm 1.00$ ,  $3.67 \pm 0.86$  และ  $3.56 \pm 0.85$  ตามลำดับ ส่วนข้อที่บุคลากรมีความพึงพอใจปานกลางและคะแนนต่ำสุด 3 อันดับสุดท้ายคือ "การนำผลการประเมินการดำเนินงานมาปรับปรุงแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง" "การนำ

ผลการประเมินฯ มาเป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการในครั้งต่อไป” และ “การปรับแผนปฏิบัติการให้เหมาะสมกับสถานการณ์” คะแนนอยู่ที่  $3.18 \pm 1.03$ ,  $3.31 \pm 1.05$  และ  $3.34 \pm 0.88$  ตามลำดับ

3.2.2 ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการจัดองค์การ ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมด 13 ข้อ (ตั้งแต่คำถามที่ 10-22) ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการจัดองค์การ

ข้อ	พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินความพึงพอใจ (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
	<b>ด้านการจัดองค์การ</b>						
10	การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของคณะฯ	3 (3.1%)	14 (14.4%)	33 (34.0%)	37 (38.1%)	10 (10.3%)	3.38 $\pm 0.96$
11	การจัดแผนภูมิแสดงสายงานอย่างเหมาะสม	10 (10.3%)	12 (12.4%)	35 (36.1%)	31 (32.0%)	9 (9.3%)	3.18 $\pm 1.10$
12	การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ	5 (5.1%)	10 (10.2%)	37 (37.8%)	38 (38.8%)	8 (8.2%)	3.35 $\pm 0.95$
13	การจัดให้มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน	6 (6.0%)	10 (10.0%)	39 (39.0%)	33 (33.0%)	12 (12.0%)	3.35 $\pm 1.02$
14	การกำหนดผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	5 (5.1%)	9 (9.2%)	39 (39.8%)	31 (31.6%)	14 (14.3%)	3.41 $\pm 1.01$
15	การประสานงานและเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายในคณะฯ	4 (4.0%)	12 (11.9%)	34 (33.7%)	40 (39.6%)	11 (10.9%)	3.42 $\pm 0.97$
16	การประสานงานและเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานนอกคณะฯ	7 (7.2%)	13 (13.4%)	32 (33.0%)	34 (35.1%)	11 (11.3%)	3.30 $\pm 1.07$
17	การประชาสัมพันธ์คณะฯ ต่อชุมชนภายนอก	5 (5.0%)	19 (19.0%)	47 (47.0%)	21 (21.0%)	8 (8.0%)	3.08 $\pm 0.96$
18	การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่	1 (1.0%)	8 (8.2%)	33 (33.7%)	45 (45.9%)	11 (11.2%)	3.58 $\pm 0.84$
19	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามภารกิจ	8 (8.4%)	-	30 (31.6%)	42 (44.2%)	15 (15.8%)	3.67 $\pm 0.84$
20	การใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมในการบังคับบัญชา	4 (4.2%)	10 (10.5%)	29 (30.5%)	37 (38.9%)	15 (15.8%)	3.52 $\pm 1.02$

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินความพึงพอใจ (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
21	การกระจายอำนาจในการบริหารงานของคณะฯ	2 (2.1%)	13 (13.4%)	33 (34.0%)	41 (42.3%)	8 (8.2%)	3.41 $\pm 0.90$
22	การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	5 (5.2%)	11 (11.3%)	28 (28.9%)	38 (39.2%)	15 (15.5%)	3.48 $\pm 1.05$

จากตารางที่ 13 พบว่าผลการประเมินข้อที่บุคลากรมีความพึงพอใจมากคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือ "ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามภารกิจ" "การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่" และ "การใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมในการบังคับบัญชา" คะแนนอยู่ที่  $3.67 \pm 0.84$ ,  $3.58 \pm 0.84$  และ  $3.52 \pm 1.02$  ตามลำดับ ส่วนข้อที่บุคลากรมีความพึงพอใจปานกลางและคะแนนต่ำสุด 3 อันดับสุดท้ายคือ "การประชาสัมพันธ์คณะฯ ต่อชุมชนภายนอก" "การจัดแผนภูมิแสดงสายงานอย่างเหมาะสม" และ "การประสานงานและเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานนอกคณะฯ" คะแนนอยู่ที่  $3.08 \pm 0.96$ ,  $3.18 \pm 1.10$  และ  $3.30 \pm 1.07$  ตามลำดับ

3.2.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ (ตั้งแต่คำถามที่ 23-28) ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินความพึงพอใจ (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
23	<b>ด้านการจัดคนเข้าทำงาน</b> การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าทำงาน	1 (1.1%)	10 (10.5%)	30 (31.6%)	45 (47.4%)	9 (9.5%)	3.54 $\pm 0.85$
24	การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	7 (7.1%)	11 (11.1%)	37 (37.4%)	34 (34.3%)	10 (10.1%)	3.29 $\pm 1.03$
25	การประชุมเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	8 (8.1%)	17 (17.2%)	46 (46.5%)	21 (21.2%)	7 (7.1%)	3.02 $\pm 1.00$
26	การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเหมาะสม	11 (11.6%)	16 (16.8%)	33 (34.7%)	25 (26.3%)	10 (10.5%)	3.07 $\pm 1.51$
27	การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทุกสายงานอย่างทั่วถึง	6 (6.1%)	17 (17.2%)	36 (36.4%)	26 (26.3%)	14 (14.1%)	3.25 $\pm 1.09$
28	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	5 (5.1%)	15 (15.3%)	30 (30.6%)	29 (29.6%)	19 (19.4%)	3.43 $\pm 1.12$



จากตารางที่ 14 พบว่าผลการประเมินข้อที่บุคลากรมีความพึงพอใจมากที่สุด 2 อันดับแรกคือ "การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าทำงาน" และ "การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่" คะแนนอยู่ที่  $3.54 \pm 0.85$  และ  $3.43 \pm 1.12$  ตามลำดับ ส่วนข้อที่บุคลากรมีความพึงพอใจปานกลางคะแนน 3 อันดับแรกคือ "การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร" "การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทุกสายงานอย่างทั่วถึง" และ "การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเหมาะสม" คะแนนอยู่ที่  $3.29 \pm 1.03$ ,  $3.25 \pm 1.09$  และ  $3.07 \pm 1.51$  ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบระดับคะแนนโดยไม่ยึดถือเกณฑ์น้ำหนักคะแนนที่กำหนดไว้ จะเห็นว่าผลการประเมินทุกข้อมีคะแนนแทบไม่แตกต่างกัน

3.2.4 ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการสั่งการ ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมด 13 ข้อ (ตั้งแต่คำถามที่ 29-41) ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการสั่งการ

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินความพึงพอใจ(%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
29	ด้านการสั่งการ การมีเอกภาพในการสั่งการ	4	7	35	35	13	3.49
		(4.3%)	(7.4%)	(37.2%)	(37.2%)	(13.8%)	$\pm 0.97$
30	การให้ปฏิบัติงานโดยการขอความร่วมมือ	2	6	37	36	16	3.60
		(2.1%)	(6.2%)	(38.1%)	(37.1%)	(16.5%)	$\pm 0.91$
31	การให้ปฏิบัติงานโดยการสั่งการ	3	3	50	34	8	3.42
		(3.1%)	(3.1%)	(51.0%)	(34.7%)	(8.2%)	$\pm 0.81$
32	การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4	12	29	40	13	3.47
		(4.1%)	(12.2%)	(29.6%)	(40.8%)	(13.3%)	$\pm 1.01$
33	ความรับผิดชอบในปัญหาที่เกิดขึ้น	4	9	30	40	14	3.53
		(4.1%)	(9.3%)	(30.9%)	(41.2%)	(14.4%)	$\pm 0.99$
34	การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆภายในคณะฯ	-	5	36	42	15	3.68
			(5.1%)	(36.7%)	(42.9%)	(15.3%)	$\pm 0.79$
35	การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ นอกคณะฯ	-	7	37	41	10	3.57
			(7.4%)	(38.9%)	(43.2%)	(10.5%)	$\pm 0.78$
36	การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในคณะฯทำงานอย่างเต็มความสามารถ	8	16	39	24	10	3.12
		(8.2%)	(16.5%)	(40.2%)	(24.7%)	(10.3%)	$\pm 1.07$

ข้อ	พฤติกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินความพึงพอใจ(%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
37	การสร้างความสัมพันธ์และสัมพันธภาพในการทำงานของบุคลากร	7 (7.1%)	13 (13.1%)	35 (35.4%)	29 (29.3%)	15 (15.2%)	3.32 $\pm 1.11$
38	การสร้างความรู้สึกรักภาคภูมิใจต่อคณะฯ	2 (2.0%)	11 (11.1%)	38 (38.4%)	36 (36.4%)	12 (12.1%)	3.45 $\pm 0.92$
39	การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในคณะฯ	10 (10.4%)	17 (17.7%)	38 (39.6%)	25 (26.0%)	6 (6.3%)	3.00 $\pm 1.06$
40	การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรกับหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย	5 (6.1%)	7 (8.5%)	36 (43.9%)	25 (30.5%)	9 (11.0%)	3.32 $\pm 0.99$
41	การสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	6 (6.1%)	15 (15.2%)	31 (31.3%)	33 (33.3%)	14 (14.1%)	3.34 $\pm 1.09$

จากตารางที่ 15 พบว่าผลการประเมินข้อที่บุคลากรมีความพึงพอใจมากมีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือ "การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆในคณะฯ" "การให้ปฏิบัติงานโดยการขอความร่วมมือ" และ "การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ นอกคณะฯ" คะแนนอยู่ที่  $3.68 \pm 0.79$ ,  $3.60 \pm 0.91$  และ  $3.57 \pm 0.78$  ตามลำดับ ส่วนข้อที่บุคลากรมีความพึงพอใจปานกลางและคะแนนต่ำสุด 3 อันดับสุดท้ายคือ "การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในคณะฯ" "การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในคณะฯทำงานอย่างเต็มความสามารถ" และ "การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรกับหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย" คะแนนอยู่ที่  $3.00 \pm 1.06$ ,  $3.12 \pm 1.07$  และ  $3.32 \pm 0.99$  ตามลำดับ

3.2.5 ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการควบคุม ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ (ตั้งแต่คำถามที่ 42-47) ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน  
ของผู้บริหาร ด้านการควบคุม

ข้อ	พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	จำนวนตัวอย่างที่ประเมินความพึงพอใจ (%)					ค่าเฉลี่ย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
42	ด้านการควบคุม การติดตาม ดูแลให้มีการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผน	2 (2.1%)	7 (7.2%)	36 (37.1%)	41 (42.3%)	11 (11.3%)	3.54 $\pm 0.87$
43	การติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผน	2 (2.1%)	10 (10.3%)	33 (34.0%)	42 (43.3%)	10 (10.3%)	3.49 $\pm 0.89$
44	การให้บุคลากรในคณะฯมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผน	3 (3.1%)	16 (16.3%)	38 (38.8%)	31 (31.6%)	10 (10.2%)	3.30 $\pm 0.97$
45	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ประจำปีกับเกณฑ์มาตรฐาน	2 (2.1%)	6 (6.3%)	42 (43.8%)	36 (37.5%)	10 (10.4%)	3.48 $\pm 0.85$
46	การนำเสนอข้อมูลเพื่อติดตามผล การดำเนินงาน	3 (3.1%)	8 (8.2%)	42 (43.3%)	30 (30.9%)	14 (14.4%)	3.45 $\pm 0.95$
47	การปรับปรุงแก้ไข เมื่อผลการ ดำเนินงานไม่ได้เกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนดไว้	1 (1.1%)	8 (8.6%)	40 (43.0%)	34 (36.6%)	10 (10.8%)	3.47 $\pm 0.84$

จากตารางที่ 16 พบว่าผลการประเมินข้อที่บุคลากรมีความพึงพอใจมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ "การติดตาม ดูแลให้มีการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผน" "การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน" และ "การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ประจำปีกับเกณฑ์มาตรฐาน" คะแนนอยู่ที่  $3.54 \pm 0.87$ ,  $3.49 \pm 0.89$  และ  $3.48 \pm 0.85$  ตามลำดับ ยกเว้นข้อ 44 "การให้บุคลากรในคณะฯ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน" บุคลากรมีความพึงพอใจปานกลางคะแนนอยู่ที่  $3.30 \pm 0.97$

เมื่อเปรียบเทียบระดับคะแนนโดยไม่ยึดถือเกณฑ์น้ำหนักคะแนนที่กำหนดไว้จะเห็นว่าผลการประเมินทุกข้อมีคะแนนไม่แตกต่างกันมากนัก

4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

4.1 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

4.1.1 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างเพศที่แตกต่างกันของบุคลากร โดยวิธีการทดสอบทีสำหรับสองประชากรที่เป็นอิสระกัน (independent samples t-test) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงความสัมพันธ์ของเพศต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

ลักษณะทั่วไป		ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรม	SD	t	p-value
เพศ	ชาย	3.51	0.73	0.358	0.722
	หญิง	3.45	0.65		

จากตารางที่ 17 พบว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์ต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.722$ ) นั่นคือเพศชายและเพศหญิงมีผลการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

4.1.2 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างอายุที่แตกต่างกันของบุคลากรโดยวิธีสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ของอายุต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

อายุ	ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรม	SD	F	p-value
น้อยกว่า 30 ปี	3.85	0.64	2.285	0.088
30-40 ปี	3.45	0.47		
41-50 ปี	3.32	0.76		
ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	3.33	0.54		

จากตารางที่ 18 พบว่าอายุของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์ต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.088$ ) นั่นคืออายุที่แตกต่างกันมีผลการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

4.1.3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างประเภทตำแหน่งที่แตกต่างกันของบุคลากรโดยวิธีสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ของประเภทตำแหน่งต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

ประเภทตำแหน่ง	ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรม	SD	F	p-value
ตำแหน่งวิชาการ	3.52	0.58	1.401	0.254
ตำแหน่งประเภททั่วไปฯ	3.36	0.69		
พนักงานเงินรายได้	3.73	0.72		

จากตารางที่ 19 พบว่าประเภทตำแหน่งของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์ต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.254$ ) นั่นคือประเภทตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

4.1.4 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากรโดยวิธีสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงความสัมพันธ์ของวุฒิการศึกษาของบุคลากรต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

วุฒิการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรม	SD	F	p-value
ด่าปริญญาตรี	3.82	1.15	0.670	0.573
ปริญญาตรี	3.47	0.72		
ปริญญาโท	3.28	0.37		
ปริญญาเอก	3.50	0.60		

จากตารางที่ 20 พบว่าวุฒิการศึกษาของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์ต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.573$ ) นั่นคือวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

4.1.5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างต้นสังกัดที่แตกต่างกันของบุคลากร โดยวิธีสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ของต้นสังกัดของบุคลากรต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

ต้นสังกัด	ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรม	SD	F	p-value
ภาควิชาเภสัชกรรมคลินิก	3.78	0.51	1.402	0.228
ภาควิชาเภสัชเคมี	3.10	0.93		
ภาควิชาเภสัชเวชและเภสัชพฤกษศาสตร์	3.71	0.49		
ภาควิชาบริหารเภสัชกิจ	3.24	0.59		
ภาควิชาเทคโนโลยีเภสัชกรรม	3.07	0.42		
สำนักงานเลขานุการคณะ	3.50	0.68		
หน่วยงานภายใน	3.40	0.86		

จากตารางที่ 21 พบว่าต้นสังกัดของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์ต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.228$ ) นั่นคือต้นสังกัดของบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน

4.1.6 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างอายุราชการที่แตกต่างกันของบุคลากรโดยวิธีสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 แสดงความสัมพันธ์ของอายุราชการของบุคลากรต่อการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

อายุราชการ	ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรม	SD	F	p-value
น้อยกว่า 5 ปี	3.80	0.63	1.563	0.195
5-10 ปี	3.32	0.67		
11-15 ปี	3.20	0.73		
16-20 ปี	3.45	0.57		
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	3.44	0.71		

จากตารางที่ 22 พบว่าอายุราชการของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์ต่อการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.195$ ) นั่นคืออายุราชการที่แตกต่างกันมีผลการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

4.2 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์กับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

4.2.1 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างเพศที่แตกต่างกันของบุคลากรโดยวิธีการทดสอบที่สำหรับสองประชากรที่เป็นอิสระกัน (independent samples t-test) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 แสดงความสัมพันธ์ของเพศกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

ลักษณะทั่วไป		ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ	SD	t	p-value
เพศ	ชาย	3.57	0.78	0.952	0.344
	หญิง	3.41	0.66		

จากตารางที่ 23 แสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.344$ ) นั่นคือเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจในพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

4.2.2 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างอายุที่แตกต่างกันของบุคลากร โดยวิธีสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 แสดงความสัมพันธ์ของอายุกับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวม

อายุ	ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ	SD	F	p-value
น้อยกว่า 30 ปี	3.87	0.80	2.903	0.041*
30-40 ปี	3.40	0.49		
41-50 ปี	3.34	0.73		
ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	3.16	0.54		

\* $p < 0.05$

จากตารางที่ 24 พบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.041$ ) นั่นคืออายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารแตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีทางสถิติ least significant difference (LSD) เพื่อศึกษาให้ทราบถึงลักษณะความแตกต่างดังกล่าว และได้ผลการศึกษา ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 แสดงผลการทดสอบ least significant difference (LSD) ระหว่างอายุของบุคลากรกับความพึงพอใจที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

อายุ	ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ	อายุ			
		น้อยกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41-50 ปี	ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 30 ปี	3.87		0.045*	0.015*	0.017*
30-40 ปี	3.40	0.045*			
41-50 ปี	3.34	0.015*			
ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	3.16	0.017*			

\* หมายถึงค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในภาพรวมอายุของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 25 พบว่าบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารแตกต่างกับบุคลากรช่วงอายุ 30-40 ปี ช่วงอายุ 41-50 ปี และช่วงอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ส่วนบุคลากรช่วงอายุ 30-40 ปี ช่วงอายุ 41-50 ปี และช่วงอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไปไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P > 0.05$ )

4.2.3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างประเภทตำแหน่งที่แตกต่างกันของบุคลากร โดยวิธีสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 26



ตารางที่ 26 แสดงความสัมพันธ์ของประเภทตำแหน่งกับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

ประเภทตำแหน่ง	ค่าเฉลี่ยระดับ ความพึงพอใจ	SD	F	p-value
ตำแหน่งวิชาการ	3.48	0.65	1.304	0.278
ตำแหน่งประเภททั่วไป	3.40	0.67		
พนักงานเงินรายได้	3.71	0.81		

จากตารางที่ 26 พบว่าประเภทตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.278$ ) นั่นคือตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

4.2.4 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากรโดยวิธีสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 แสดงความสัมพันธ์ของวุฒิการศึกษาของบุคลากรกับความพึงพอใจที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

วุฒิการศึกษา	ค่าเฉลี่ยระดับ ความพึงพอใจ	SD	F	p-value
ด่าปริญญาตรี	4.03	0.83	0.734	0.550
ปริญญาตรี	3.45	0.80		
ปริญญาโท	3.37	0.35		
ปริญญาเอก	3.41	0.57		

จากตารางที่ 27 พบว่าวุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.550$ ) นั่นคือวุฒิการศึกษาของบุคลากรที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

4.2.5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างต้นสังกัดที่แตกต่างกันของบุคลากร โดยวิธีสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 แสดงความสัมพันธ์ของต้นสังกัดของบุคลากรกับความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

ต้นสังกัด	ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ	SD	F	p-value
ภาควิชาเภสัชกรรมคลินิก	3.63	0.82	0.601	0.729
ภาควิชาเภสัชเคมี	3.23	0.82		
ภาควิชาเภสัชเวทและเภสัชพฤกษศาสตร์	3.66	0.48		
ภาควิชาบริหารเภสัชกิจ	3.23	0.55		
ภาควิชาเทคโนโลยีเภสัชกรรม	3.20	0.79		
สำนักงานเลขานุการคณะ	3.44	0.71		
หน่วยงานภายใน	3.46	0.81		

จากตารางที่ 28 พบว่าต้นสังกัดไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.729$ ) นั่นคือสังกัดที่แตกต่างกันของบุคลากรมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

4.2.6 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างอายุราชการที่แตกต่างกันของบุคลากรโดยวิธีสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 แสดงความสัมพันธ์ของอายุราชการของบุคลากรกับความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวม

อายุราชการ	ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ	SD	F	p-value
น้อยกว่า 5 ปี	3.82	0.80	1.599	0.184
5-10 ปี	3.39	0.72		
11-15 ปี	3.28	0.63		
16-20 ปี	3.35	0.54		
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	3.34	0.77		

จากตารางที่ 29 พบว่าอายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ในภาพรวม ( $p = 0.184$ ) นั่นคืออายุราชการที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

### 5. ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม

ตารางที่ 30 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
<b>ด้านการวางแผน</b>	N = 5
ผู้บริหารควรร่วมวางแผนการทำงานร่วมกันมากกว่าการมีคำสั่งให้ปฏิบัติงานอย่างเดียว เพราะในบางเรื่องผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถตัดสินใจเองได้ และการทำงานร่วมกันเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และผู้บริหารควรเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และควรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ๆ ด้วย	3
ผู้บริหารควรวางแผนจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของคณะฯ ให้เข้มแข็งกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้	1
ผู้บริหารควรวางแผนการใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุดและกำหนดเกณฑ์การจัดสรรเงินให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน	1
<b>ด้านการจัดองค์การ</b>	N = 5
ผู้บริหารควรแบ่งงานในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน จะได้ไม่เกี่ยงกันว่าเป็นหน้าที่ของใคร	1
การเข้าชั้นของตำแหน่งผู้บังคับบัญชาและการเข้าชั้นของงาน ควรมีการชี้ชัดของหน่วยงานเกิดใหม่ให้ชัดเจน	1
ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์คณะฯ และมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารในทุกด้านอย่างทั่วถึงและให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น	2
ผู้บริหารควรมีความเข้มแข็งและใช้ศักยภาพที่มีอยู่บริหารงานอย่างเต็มที่ เพราะคณะฯ จะก้าวไกลได้เท่าเทียมกับคณะฯหรือหน่วยงานอื่น ๆ ระบบ IT ต้องดี ผู้บริหารควรดูแลให้ระบบฐานข้อมูลของคณะฯ มีความเข้มแข็ง สมบูรณ์และเป็นปัจจุบันกว่านี้ ไม่ใช่ที่ใช้เงินซื้อหรือจ้างหน่วยงานอื่นทำ ทั้งๆ ที่คณะฯมีหน่วยงานนี้อยู่แล้ว	1
<b>ด้านการจัดคนเข้าทำงาน</b>	N = 16
ให้ผู้รับผิดชอบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความเป็นธรรมกับผู้ปฏิบัติงานจริง ควรนำไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนจริง ๆ อย่าเอาตำแหน่งหน้าที่เป็นเกณฑ์ อยากให้ใครก็ได้ ไม่ได้ดูจากคะแนนประเมินที่แต่ละหน่วยงานส่งมา ส่วนใหญ่ผู้ที่ได้ 2 ชั้น มักจะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งบริหาร	4

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารประเมินเป็นกลุ่มสายงาน การนำทั้งหมดมาประเมินรวมกัน โอกาสน้อยมากที่สายสนับสนุนจะได้รับความดีความชอบ การทำงานอย่างมีขวัญกำลังใจ กับการทำงานให้เสร็จ ๆ ไป จะแตกต่างกันมากในเรื่องของความรู้สึก	1
การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความสามารถของบุคลากร ควรมีการวิเคราะห์งานในหน้าที่แต่ละตำแหน่ง และปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ไม่เหมาะสม การจัดคนเข้าตำแหน่งไม่ได้ดูที่ความสามารถของบุคคล ยึดถือพวกพ้องของตนเองมากกว่าดูจากความสามารถในการปฏิบัติงาน คนที่ทำงานจะได้มีขวัญและกำลังใจต่อไป	3
ให้บุคลากรของคณะรู้จักหน้าที่ของตนเอง และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ มีความสามัคคีกัน ทุกคนจะอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข ทำหน้าที่ของตนให้ครบถ้วนอย่าปล่อยปละละเลยกับภาพลักษณ์ต่อบุคคลภายนอก	2
ผู้บริหารควรให้ความสนใจและความเสมอภาคในการพัฒนาบุคลากรของคณะฯ ทุก ๆ สายงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงานขาดหายไป โดยเฉพาะพนักงานเงินรายได้	1
ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ในกรณีของพนักงานเงินรายได้ ทำงานมาหลายปีไม่สามารถบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้ ไม่ทราบว่ามีผู้บริหารมองหรือให้ความสำคัญในการคัดเลือก หรือมีหลักเกณฑ์อย่างไรในการบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในส่วนนี้ด้วย ควรมีแรงจูงใจให้เกิดความมั่นคงในหน้าที่การงาน สามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่และภาคภูมิใจ ก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดีต่อองค์กร	3
ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ขอให้มีการสนับสนุนอย่างจริงจัง และลงมือปฏิบัติ มิใช่เป็นเพียงลมปากว่าสนับสนุนแต่การปฏิบัติไม่สอดคล้อง ไม่สนับสนุนไม่ให้ความร่วมมือ ตัวอย่างเช่น ไม่ตอบแบบสอบถามการวิจัยไม่ให้คำแนะนำ ฯลฯ	1
ควรปรับปรุงเรื่องความสะอาดภายในคณะ โดยเฉพาะบานกระจกหน้าต่างทุกบานภายในคณะ ควรจะให้แสงสว่างเข้าอย่างเต็มที่ (บริเวณที่ไม่มีฝ้ามา)	1
<b>ด้านการสั่งการ</b>	N = 12
ให้ผู้บริหารทุกตำแหน่งมีโอกาสเข้าอบรมหลักสูตรการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ดี เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ	1

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ต้องการให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการนำคณะฯ ไปสู่ความเป็นผู้นำทางเภสัชศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายในมหาวิทยาลัย	1
ผู้บริหารบางคนขาดภาวะผู้นำ การทำงานแบบตั้งรับ ไม่มีแนวคิดใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน ไม่มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาเข้าข้างผู้ได้บังคับบัญชา โดยไม่นึกถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน	1
ให้บุคลากรมีความสามัคคี ทำงานร่วมกันฉันท์พี่น้อง ให้ความเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ระหว่างสายงาน	1
จัดให้มีกิจกรรมนันทนาการและสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากรมากขึ้น เพราะปัจจุบันความขัดแย้งภายในหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงานที่ได้รับ	1
ความไม่เป็นหนึ่งเดียวในการทำงานของหน่วยงานภายในคณะฯ มีการเกี่ยงงานและขาดการประสานงานที่ดี ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง ไม่เข้าข้างผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง และสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนทำเพื่อประโยชน์ของคณะไม่ใช่ประโยชน์ของหน่วยงานของตนเอง	1
อยากให้มีการพบปะกันเพื่อมีความสัมพันธ์ที่ดี และได้ถามเรื่องราวการทำงานซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือกัน อยากให้มีกิจกรรมนันทนาการมากกว่านี้ อยากให้ผู้บริหารพบปะผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อรับฟังความคิดเห็นได้อย่างใกล้ชิดและทันสมัยสถานการณ์	2
องค์การประกอบด้วยสมาชิกจำนวนมาก และถูกแบ่งระดับโดยสายงาน แต่ภาพของการบริหารส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากกลุ่มคนเพียงกลุ่มเดียว ทำให้การบริหาร การกระจายงาน และผลงานที่ได้รับไม่มีเอกภาพ อาจเกิดการเหลื่อมล้ำในสายงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด	1
ขอให้ผู้บริหารเข้าถึงปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับรากหญ้าและสร้างความเท่าเทียมกับระดับอื่น ๆ	1
ขอให้ผู้บริหารถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหนึ่งและมีความเสียสละ คณะฯ จะได้มีแต่ความเจริญรุ่งเรือง	1
เท่าที่ผ่านมากรรมการประจำคณะฯ หรือกรรมการในการดำเนินการต่าง ๆ ของคณะฯ ส่วนใหญ่มักจะเป็นอาจารย์ ส่วนข้าราชการที่ได้เป็นมักจะเป็นเลขานุการคณะฯ หรือตำแหน่งเลขานุการการประชุม น่าจะมีการสนับสนุนให้ข้าราชการที่เกี่ยวข้องและมีประสบการณ์การทำงานด้านนั้น ๆ เข้าไปมีส่วนร่วม หรือรับรู้บ้าง ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อย	1

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
<b>ด้านการควบคุม</b>	N = 2
การติดตามแผนการดำเนินงานของคณะฯ ยังขาดความสม่ำเสมอ และผู้รับผิดชอบในแผนงานนั้น ๆ ยังไม่ใส่ใจกับแผนพอสมควร ผู้บริหารควรสร้างค่านิยมที่ดีในการรับผิดชอบต่อ และการติดตามงานให้ผู้บริหาร	1
ผู้บริหารควรมีมาตรการควบคุม ตรวจสอบการจัดซื้อวัสดุต่าง ๆ โดยเน้นความจำเป็น ประโยชน์ ประหยัด โดยเฉพาะวัสดุสำนักงาน และอื่น ๆ ของสำนักงานเลขานุการคณะฯ ซึ่งในแต่ละปีมีการใช้จ่ายเงินจำนวนมาก วัสดุบางอย่างซื้อมากเกินไปจนความจำเป็น เช่น หนังสือรายงานประจำปีของคณะฯ วางทิ้งไว้ที่หน้าห้องน้ำชั้น 2 อาคาร 1 และผู้บริหารควรมีความเข้มแข็งในการบริหารการใช้จ่ายเงินของคณะฯ	1

จากตารางที่ 30 ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม เรียงจากจำนวนตัวอย่างสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (N = 16) ด้านการสั่งการ (N = 12) ด้านการจัดองค์การ (N = 5) ด้านการวางแผน (N = 5) และด้านการการควบคุม (N = 2)

### ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลจากการศึกษาการประเมินของบุคลากรคณะเภสัชศาสตร์ต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก บุคลากรจำนวน 10 คน ได้แก่ บุคลากรตำแหน่งประภทวิชาการ 4 คน ตำแหน่งประภททั่วไป 4 คน และพนักงานเงินรายได้ 2 คน

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์บุคลากรซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้โดยการจดบันทึก และบันทึกเสียง จากนั้นถอดเทปคำสัมภาษณ์ และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเป็นรายด้านซึ่งมีประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้

#### 1. พฤติกรรมด้านการวางแผน

1.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนปฏิบัติงานของคณะฯ และบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของคณะฯ คณะเภสัชศาสตร์มีการวางแผนการดำเนินงานทั้งแผนกลยุทธ์ 5 ปี และแผนปฏิบัติการระยะ 2 ปี โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการ และบุคลากรได้เข้าร่วมประชุมแผนปฏิบัติการของคณะฯ เพราะถือเป็นหน้าที่ที่ทุกคนต้องทำ การประชุมวางแผนปฏิบัติการทำให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำแผนชัดเจนขึ้น และรู้ว่าแผนปฏิบัติการมีความสำคัญกับการทำงานอย่างไร มีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“.....สมัยก่อนแรก ๆ เข้ามาไม่เข้าใจว่าทำแผนไปทำไม เพิ่งเข้าใจตอนที่ทำ SAR นึกว่าทำแผนเกี่ยวกับการเรียนการสอนไม่นึกถึงแผนการบริหาร พอมานั่งทำ SAR เพิ่งเข้าใจตอนแรกคิดว่าเราไม่มีแผน แต่จริง ๆ เรามี ไปทำแผนกับคณะฯ เลยรู้ว่าแผนมีความสำคัญกับการทำงาน.....”

“.....เคยเข้าร่วมประชุมวางแผนของคณะฯ แล้วเปิดโอกาสให้เราได้มีส่วนร่วมในการทำแผนปฏิบัติงานของคณะฯ.....”

“.....เวลาคณะฯ จัดประชุมวางแผนปฏิบัติการทุกครั้งถือเป็นหน้าที่ที่เข้าร่วมและอยากให้ทุกคนเข้าร่วม อยากให้ตำแหน่งลูกจ้างประจำไปด้วย เพราะคนงานก็สามารถรับรู้ได้ว่าแผนปฏิบัติการของคณะฯ เป็นยังไง.....”

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าการจัดประชุมวางแผนดำเนินงานของคณะฯ เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม การที่บุคลากรได้เข้าร่วมในการประชุมจึงก่อให้เกิดความพึงพอใจในการวางแผนของคณะฯ ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 12 ข้อ 4 “การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ” มีคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรสูงถึง  $3.77 \pm 1.00$

1.2 ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณให้แก่ละหน่วยงานในคณะฯ โดยใช้เกณฑ์การจัดสรรเกณฑ์เดียวกันทุกภาควิชา ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ ทั้ง ๆ ที่ภารกิจการเรียนการสอนของแต่ละภาควิชาแตกต่างกัน ทำให้ภาควิชาที่มีการเรียนการสอนในห้องปฏิบัติการซึ่งต้องใช้สารเคมีที่มีราคาแพง และมีค่าบำรุงรักษาเครื่องมือวิทยาศาสตร์ ทำให้ต้องใช้เงินงบประมาณสูงกว่าภาควิชาที่ไม่มีการเรียนการสอนในห้องปฏิบัติการ บางภาควิชาจึงต้องหาเงินจากทุนวิจัยของอาจารย์มาจุนเจือเพื่อบรรเทาปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“.....บางที่บางหน่วยงานใช้เงินมากน้อยไม่เท่ากัน ไม่รู้ผู้บริหารแบ่งกันยังไง ยังไม่ยุติธรรมในการจัดสรรเงิน เกณฑ์มีชัดเจนแบ่งเท่ากันหมด บางหน่วยงานที่เงินไม่พอไม่รู้ว่าความจำเป็นของหน่วยงานหรือประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกันแน่ .....”

“.....เงินงบประมาณที่คณะฯ จัดสรรให้ไม่พอ ต้องหาเงินซื้อสารเคมีกันเอง นอกจากต้องซื้อวัสดุที่ใช้ในห้องปฏิบัติการแล้วยังต้องซ่อมเครื่องมืออีก มีเครื่องมือรอซ่อมเยอะแยะ ควรแบ่งการจัดสรรเงินออกเป็น 2 สาย สายที่ใช้สารเคมีกับสายที่ไม่ใช้สารเคมี.....”

“.....บางที่รู้สึกที่เราไม่ได้รับความยุติธรรม กรณีที่จัดสรรโดยไม่มีจำนวนคนเข้าไปเกี่ยวข้อง เราเป็นภาควิชาใหญ่กลายเป็นว่าเราได้น้อย ในขณะที่คนในภาควิชามากกว่า ไม่รู้ว่าถูกหรือผิด อยากให้ผู้บริหารทบทวนใหม่ เค้่า fight กันมานานแล้วก็ยังเหมือนเดิม แต่ถ้ามีเกณฑ์ใหม่ก็ดี....”

“.....จะเอาความยุติธรรมในการจัดสรรเงินให้ตามภาระงานไม่ได้ ต้องแบ่งโดยใช้เกณฑ์เดียวกัน ทำให้บางภาควิชาเงินไม่พอ แต่ขณะที่บางภาควิชาเงินเหลือกวาดซื้อตอนสิ้นปีงบประมาณ ทำให้ใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพ.....”

“.....แผนการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ทำให้การดำเนินงานบางอย่างต้องหยุดชะงัก ไม่คล่องตัว.....”

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าผู้บริหารกำหนดเกณฑ์การจัดสรรเงินไม่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ดังจะเห็นได้จากข้อเสนอแนะในตารางที่ 30 ว่าผู้บริหารควรวางแผนการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดและกำหนดเกณฑ์การจัดสรรเงินให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

## 2. พฤติกรรมด้านการจัดองค์การ

2.1 ผู้บริหารดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารของคณะฯ โดยแบ่งแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร ตำแหน่งรองคณบดีและ/หรือผู้ช่วยคณบดี ซึ่งบางตำแหน่งยังไม่มีงานโดดเด่นพอที่จะแต่งตั้งเพิ่ม ทำให้ภาระงานของรองคณบดีบางฝ่ายซ้ำซ้อนกัน บางครั้งไม่สามารถระบุได้ว่างานบางอย่างอยู่ในความรับผิดชอบของรองคณบดีฝ่ายใดกันแน่ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีผู้ให้ข้อมูลว่า

“.....ผู้บริหารคณะฯ แบ่งโครงสร้างการบริหารตำแหน่งรองคณบดีกันเอง เอาจองคณบดีเป็นตัวตั้ง หน่วยกรเจ้าหน้าที่ต้องนำเสนอผู้บริหารว่าโครงสร้างการบริหารที่ถูกต้องเป็นอย่างไร ตำแหน่งรองคณบดีมีเยอะเกินไป ผู้ช่วยคณบดีก็มีมากเกินไป บางตำแหน่งยุบรวมกันได้.....”

“.....แผนภูมิโครงสร้างการบริหารของคณะฯ ควรปรับให้เป็นปัจจุบัน และให้มาจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และเป็นแผนภูมิที่เหมือนกัน หน่วยกรเจ้าหน้าที่ก็แบบหนึ่ง ฝ่ายวางแผนก็อีกแบบหนึ่ง.....”



“.....อยากให้ผู้บริหารจัดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารของคณะฯให้ชัดเจนกว่านี้ ใครมีอำนาจดูแลลูกน้องตัวเองก็ให้ใช้อำนาจด้วย แต่ให้อยู่ในหลักธรรมาภิบาล.....”

“.....ไม่เข้าใจการทำงานการบังคับบัญชา กรณีเดินทางไปราชการเพื่ออบรมสัมมนาฯ น่าจะผ่านรองคณบดีฝ่าย ก ที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเราเพียงคนเดียว แต่รองคณบดีของเราไม่แน่ใจต้องให้รองคณบดีฝ่าย ข คู่อีกที่ มีอำนาจแต่ไม่แน่ใจในอำนาจของตนเอง คลุมเครือ ทำให้การบริหารงานซ้ำซ้อน บางงานต้องผ่านถึง 4-5 คน เช่น หัวหน้างาน เลขานุการคณะ รองคณบดีฝ่าย ก และรองคณบดีฝ่าย ข และนำเสนอคณบดีอีกที่ .....”

“.....รองคณบดีบางคนไม่ทำหน้าที่ของตนเอง งานที่ควรทำไม่ทำ บางเรื่องไม่ใช่งานที่ควรทำแต่มาทำ .....”

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าผู้บริหารกำหนดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารไม่ชัดเจน ตำแหน่งรองคณบดีและ/หรือผู้ช่วยคณบดีมีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ทำให้ภาระงานบางฝ่ายซ้ำซ้อนกัน ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 7 ข้อ 10 “การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของคณะฯ” ผลประเมินแสดงว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานอยู่ในระดับมากคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างสูงอยู่ที่  $3.54 \pm 1.01$  แต่ข้อ 11 “การจัดทำแผนภูมิแสดงสายงานอย่างเหมาะสม” ผลประเมินอยู่ในระดับปานกลางและมีคะแนนค่อนข้างต่ำกว่าข้ออื่นๆ ในด้านนี้อยู่ที่  $3.21 \pm 1.09$

2.2 ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และชุมชนสังคมภาคใต้ ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับในมหาวิทยาลัยจากการได้รับรางวัล best practice ด้านคุณภาพบัณฑิตในปีการศึกษา 2549 แต่ยังคงขาดการประชาสัมพันธ์คณะฯ ต่อสังคมภายนอก มีผู้ให้ข้อมูลว่า

“.....ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดูได้จากการที่คณะฯ ได้รับรางวัล best practice ด้านคุณภาพบัณฑิต แต่ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์คณะฯ ให้มากกว่านี้.....”

“.....ถ้าดูเท่าที่เห็นได้รับการตอบรับจากภายนอกพอสมควร ผู้บริหารของเราก็มี power ในการติดต่องานพอสมควร แต่การประชาสัมพันธ์คณะฯ ยังไม่ทั่วถึง.....”

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าการที่ผู้บริหารทำงานตอบแทนสังคมและทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ น่าจะทำให้ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับใน

มหาวิทยาลัย แต่ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์คณะฯ กับชุมชนภายนอกให้มากขึ้น ดังจะเห็นได้จาก ตารางที่ 7 ข้อที่ 17 “การประชาสัมพันธ์คณะฯ ต่อชุมชนภายนอก” ผลประเมินแสดงว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารในระดับปานกลางคะแนนต่ำสุดในด้านนี้อยู่ที่  $3.03 \pm 0.96$  และจาก ข้อเสนอแนะในตารางที่ 30 ว่าผู้บริหารควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์คณะฯ และให้มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารในทุกด้านอย่างทั่วถึง

2.3 ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานโดยการกระจายอำนาจ คนบดี้ได้กระจายอำนาจการบริหารงานตามภารกิจให้รองคนบดี้ฝ่ายต่างๆ แต่เนื่องจากรองคนบดี้บางฝ่ายทำงานแบบตั้งรับ และไม่กล้าตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ทำให้อำนาจการบริหารงานไม่เป็นไปตามที่กระจาย โดยมีผู้ให้ ข้อมูลว่า

“.....คิดว่าผู้บริหารบางคนยังไม่กล้าตัดสินใจ บางครั้งคิดมาก และทำงานซ้ำเกินไป จนทำให้พลาดโอกาสที่ดี.....”

“.....เค้ากระจายอำนาจ แต่รองคนบดี้ตัดสินใจไม่ได้ ในเมื่อเค้ามอบอำนาจให้แล้ว รองคนบดี้ไม่ยอมตัดสินใจให้เด็ดขาด สุดท้ายรองคนบดี้ก็จะไม่ตัดสินใจทั้งที่เป็นเรื่องของตนเอง ต้องไปถามคนบดี้ก่อน เค้ากระจายอำนาจแล้ว คุณไม่ใช่อำนาจเอง การเป็นผู้บริหารการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดมันจำเป็น ก็ต้องยอมไม่ต้องกลัวคนเกลียด.....”

“.....ตอนนี้ไม่ได้รู้สึกที่ผู้บริหารดึงอำนาจเอาไว้ รู้สึกว่าอิสระมากเลย ไม่เหมือนบางสมัยผู้บริหารกุมอำนาจไว้หมด แต่ตอนนี้ไม่ใช่อย่างนั้นแล้ว.....”

ผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า คนบดี้กระจายอำนาจการบริหารงานให้รองคนบดี้ฝ่ายต่าง ๆ แต่รองคนบดี้ไม่ยอมใช้อำนาจที่ตนเองมีอยู่ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ไม่ได้กุมอำนาจไว้ ทำให้บุคลากรรู้สึกมีอิสระในการทำงานมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 7 ข้อ 21 “การกระจายอำนาจในการบริหารงานของคณะฯ” ผลประเมินพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลางคะแนนอยู่ที่  $3.39 \pm 0.99$  และจากตารางที่ 13 ข้อ 21 ผลประเมินพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจมากคะแนนอยู่ที่  $3.41 \pm 0.90$

2.4 ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล คณะเภสัชศาสตร์เป็นคณะฯ เล็ก ๆ ทำให้ผู้บริหารของคณะฯ และบุคลากรมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

“.....เราคุ้นเคยกันมาก่อนเพราะทำงานร่วมกันมานานและอาจารย์ส่วนใหญ่ก็จบการศึกษาที่นี่ ทุกคนก็จะเรียกพี่หมด ทำให้มีความสนิทสนมกันเป็นอย่างดี.....”

“.....เรียนจบก็ทำงานที่นี้เลย กับผู้บริหารก็คุ้นเคยกันดี การปกครองบังคับบัญชา ก็ไม่มีปัญหาอะไร ใช้หลักธรรมาภิบาล.....”

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าผู้บริหารบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 7 ข้อ 22 “การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล” ผลการประเมินอยู่ในระดับมากคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างสูงอยู่ที่  $3.55 \pm 0.02$  และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมดังกล่าวในระดับมากเช่นเดียวกัน จากตารางที่ 13 ข้อ 22 คะแนนอยู่ที่  $3.48 \pm 1.05$

### 3. พฤติกรรมด้านการจัดคนเข้าทำงาน

3.1 ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสลาศึกษาต่อ เข้าร่วมอบรม สัมมนาวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีผู้ให้ข้อมูลว่า

“.....คณะฯ น้อยากทำอะไรไม่ว่า อยู่ที่ตัวเอง อยากทำอะไรผู้บริหารไม่ว่า เป็นเรื่องที่เราต้องพัฒนาตัวเราเอง ....”

“.....ผู้บริหารให้โอกาสอาจารย์ไปเรียนต่อจนจบปริญญาเอกกันทุกคน ทำให้มีความก้าวหน้า ถึงแม้จะต้องดิ้นรนหาทุนเองก็ตาม.....”

“.....คณะฯ เราผู้บริหารให้โอกาสแก่ทุกคน แต่อยู่ที่ว่าแต่ละคนจะพัฒนาตนเองอย่างไร.....”

ผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สอดคล้องกับผลประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 8 ข้อ 28 “การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่” ผลประเมินแสดงว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับปานกลางคะแนนค่อนข้างสูงอยู่ที่  $3.39 \pm 1.10$  และบุคลากรมีความพึงพอใจในระดับมาก คะแนนอยู่ที่  $3.43 \pm 1.12$  ดังตารางที่ 14 ข้อ 28

3.2 ผู้บริหารใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากร โดยไม่ได้ดูจากผลการปฏิบัติงานจริง แต่กระจายให้กับบุคลากรที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหาร หรือเป็นผู้บริหารเอง การให้ความดีความชอบเป็นไปในลักษณะตามคิวโดยไม่ได้ดูจากผลการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า

“...การประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ยุติธรรม เพราะการจัดสรรเป็นวัฒนธรรมองค์การ คือจัดสรรให้ตามคิวหรือเป็นไปตามที่ผู้บริหารพอใจมากกว่าการคำนึงถึงผลงาน.....”

“.....ทำให้ตายแต่ถ้าไม่ถึงคิวก็ไม่ได้ไม่ว่าหน่วยงานไหนก็เหมือน ๆ กัน ร้อยทั้งร้อยไม่มีความเป็นธรรม.....”

“.....การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่โอเค คนที่ทำงานอย่างเข้าขามเย็นขามก็ยังเป็นอย่างนั้นเค้าคิดว่าทำงานไปเรื่อย ๆ ก็ได้เงินเดือนทุกเดือน ไม่มีใครทำอะไรได้ผู้บริหารใจดี.....”

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยไม่ได้พิจารณาจากผลประเมินของแต่ละหน่วยงานและไม่ได้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริง ทำให้บุคลากรรู้สึกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานยังขาดความเป็นธรรม ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 14 ข้อ 26 “การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเหมาะสม” ผลการประเมินพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในระดับปานกลางคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่  $3.07 \pm 1.51$

3.3 ผู้บริหารใช้เกณฑ์ในการจัดคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ สำหรับการเปิดรับบุคลากรใหม่เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ แต่บางตำแหน่งที่ว่างลง ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในคณะฯ ได้แสดงความสามารถโดยการคัดเลือก หรือการสรรหาคนเข้าสู่ตำแหน่งเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่าง เพื่อคัดสรรคนที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ เข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อให้งานของคณะเภสัชศาสตร์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะฯ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่กล่าวไปในทิศทางเดียวกันว่า

“.....ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในคณะฯ ได้พิสูจน์ความสามารถ โดยการเปิดรับและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ หรืออาจใช้วิธีแบบสรรหาเพื่อความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายจะได้ไม่มองว่าเล่นพรรคเล่นพวก.....”

“.....คณะฯ เราไม่มีระบบระเบียบที่ชัดเจนหรือใช้ลำดับอาวุโส ความน่าจะเป็นอยู่ที่ว่าเป็นเด็กใครคนนั้นก็ดึงเข้าไป แต่ถ้าให้เสนอคิดว่าผู้บริหารควรจัดให้เปิดรับสมัครและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติพร้อม ให้โอกาสทุกคนโดยไม่ระบุตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง อาจใช้วิธีสอบคัดเลือกถ้าใครคิดว่าตัวเองมีคุณสมบัติพร้อมก็ไปสมัคร.....”

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าการจัดคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยเฉพาะการเปิดรับบุคลากรใหม่เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 14 ข้อ 23 "การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าทำงาน" ผลประเมินพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในระดับมากคะแนนสูงสุดในด้านนี้อยู่ที่  $3.54 \pm 0.85$  แต่สำหรับการจัดคนเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่าง ผู้บริหารไม่ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรในคณะฯ ได้แสดงความสามารถ ไม่มีการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ เข้าสู่ตำแหน่งที่ว่าง ดังจะเห็นได้จากข้อเสนอแนะในตารางที่ 30 ว่าการจัดคนเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างไม่ได้ดูที่ความสามารถของบุคคล ยึดถือพวกพ้องมากกว่าดูจากความสามารถในการปฏิบัติงานจริง

3.4 ผู้บริหารไม่ได้มีส่วนในการแบ่งภาระงานในแต่ละหน่วยงาน การแบ่งภาระงานในคณะเภสัชศาสตร์ส่วนใหญ่บุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ มักแบ่งกันเอง โดยดูที่ความรู้ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละคนบางคนก็ม้งานมากบ้างน้อยบ้างไม่เท่าเทียมกัน มีผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

".....ในแต่ละหน่วยงานแบ่งงานกันเอง แต่จริง ๆ แล้วสำหรับงานบางงานอยากให้มีการหมุนเวียน เพราะทุกคนจะได้มีโอกาสเรียนรู้งานในหน่วยงานของตนเอง และเมื่อได้มีโอกาสทำงานใหม่จะทำให้รู้สึก active ขึ้น เพราะการทำงานซ้ำซากอาจทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายได้ถ้าได้เปลี่ยนงานอาจจะดีขึ้น....."

".....งานที่ทำเป็นงานจุกจิกลูกไปไหนไม่ได้แต่มีความสุขกับการทำงาน จะขอคนเพิ่มไม่ได้ขอเครื่องมือได้ ต้องหาวิธีเกลี้ยงานกันเอง บางงานเกลี้ยไม่ได้เพราะต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบ ถ้าให้คนอื่นทำอาจจะต้องควบคุมมากขึ้นก็คือคนที่ม้งานเยอะก็จะเยอะเหมือนเดิม....."

".....บางคนวัน ๆ ไม่เห็นทำอะไร ได้แต่เดินไปเดินมา อยู่ไม่ติดโต๊ะทำงานก็ไม่เห็นมีใครทำอะไร เพราะมีความสนิทสนมกับหัวหน้าเลยมองข้ามไป แต่คนที่ทำก็ทำเกือบตายไม่มีใครเห็น....."

ผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าการแบ่งภาระงานในแต่ละหน่วยงาน ผู้บริหารให้บุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ แบ่งภาระงานกันเองตามความเหมาะสม ภาระงานที่แต่ละคนรับผิดชอบอาจไม่เท่าเทียมกันมากบ้างน้อยบ้างขึ้นอยู่กับความสามารถและความถนัดของแต่ละคน ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 14 ข้อ 24 "การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร" ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางคะแนนไม่สูงมากอยู่ที่  $3.29 \pm 1.03$  อีกทั้ง

ข้อเสนอแนะในตารางที่ 30 ว่าควรมีการวิเคราะห์งานในหน้าที่แต่ละตำแหน่งและปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

#### 4. พฤติกรรมด้านการสั่งการ

4.1 ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันและมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อคณะเภสัชศาสตร์ บุคลากรส่วนใหญ่มีความรักและผูกพันต่อคณะฯ เพราะบรรจุเข้าทำงานเป็นที่แรกและบางคนก็สำเร็จการศึกษาที่คณะฯ และบรรจุทำงานที่นี่ เปรียบคณะฯ เป็นบ้านหลังที่สอง พร้อมทั้งจะอุทิศเวลาเพื่อประโยชน์ของคณะฯ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า

“.....รู้สึกดีใจ ภูมิใจ และรักคณะฯ บรรจุทำงานที่นี่เป็นที่แรก และจะทำงานที่นี่จนเกษียณอายุราชการ เพราะมีความผูกพันกับคณะฯ เปรียบที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่สอง ยินดีทำงานเพื่อคณะฯ เพราะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า อีกทั้งมีเพื่อนร่วมงานที่ดี.....”

“.....มองเป็นบ้านหลังที่สอง ทำที่นี่เป็นที่แรกเข้ามาในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว อยู่กันแบบเป็นกันเอง ภูมิใจที่ได้มาทำงานที่นี่.....”

“.....ทำงานที่นี่มาประมาณ 20 กว่าปีแล้ว รักเหมือนบ้าน ได้เจอกับผู้ใหญ่ที่มีเมตตา มีความรู้สึกผูกพันกับที่นี่คิดว่าจะไม่ไปไหนแล้ว เพราะมีคนเคยถามว่าจะย้ายไปอยู่ที่อื่นมั๊ยมีคนให้ออกาส แต่คิดว่าจะไม่ไป ที่นี่ผู้บริหารให้การสนับสนุนทำให้เราก้าวหน้ามาถึงจุดนี้ได้.....”

“.....รู้สึกดี มีความสุข จบที่นี่เหมือนลูกหม้อ สิ่งแวดล้อมคุ้นเคยตั้งแต่เรียน แต่ต้องระวังการเสนอความคิดเห็นต้องให้ดูอ่อนน้อมและสุภาพ เพราะมีอาจารย์ที่เคยเป็นอาจารย์แล้วตอนหลังมาเป็นผู้ร่วมงาน ต้องระมัดระวังในส่วนนี้ด้วย.....”

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าบุคลากรมีความรักและรู้สึกผูกพันกับคณะฯ อุทิศเวลาเพื่อประโยชน์ของคณะฯ ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 15 ข้อ 38 “การสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจต่อคณะฯ” ผลประเมินความพึงพอใจของบุคลากรอยู่ในระดับมากมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้อยู่ที่  $3.45 \pm 0.92$  ส่วนข้อ 41 “การสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร” ผลประเมินอยู่ในระดับปานกลางมีคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างสูงอยู่ที่  $3.34 \pm 1.09$

4.2 ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความสามัคคีและสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคลากร มีผู้ให้ข้อมูลว่า

“.....ผู้บริหารทุกคนคุ้นเคยกันดี แต่สำหรับบางคนอาจไม่ได้สัมผัสโดยตรง แต่ถ้ามองในภาพรวมก็ถือว่าผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรในระดับที่น่าพอใจ.....”

“.....ส่วนใหญ่ผู้บริหารก็อายุรุ่นราวคราวเดียวกัน ไม่ใช่ผู้อาวุโส มนุษยสัมพันธ์ดี คุยกันได้ มนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ดี มีความเสมอต้นเสมอปลาย.....”

“.....ผู้บริหารชุดปัจจุบันก็ดี เป็นคนที่คุยได้ ความสัมพันธ์ไม่น่าจะมีปัญหาอะไร.....”

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าผู้บริหารมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจ ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 15 ข้อ 37 “การสร้างความสามัคคีและสัมพันธภาพในการทำงานของบุคลากร” ผลการประเมินพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในระดับปานกลางคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างสูงอยู่ที่  $3.32 \pm 1.11$

## 5. พฤติกรรมด้านการควบคุม

5.1 พฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของคณะฯ มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะเห็นได้จากทุนสนับสนุนการวิจัยทั้งทุนภายในและภายนอกที่คณาจารย์แต่ละภาควิชา ได้รับจัดสรรบรรลุปเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากคณะเภสัชศาสตร์มีข้อจำกัดในเรื่องการสนับสนุนด้านพื้นที่และเครื่องมือการทำวิจัย ทำให้บางภาควิชาการทำงานวิจัยยังไม่สะดวกเท่าที่ควร โดยมีผู้ให้ข้อมูลว่า

“.....คิดว่าได้ดำเนินงานไปตามแผนปฏิบัติงานร้อยละ 80 แต่บางครั้งมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนฯ ที่วางไว้.....”

“.....มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย คณะฯ ก็บอกให้เราทำอย่างนั้น แต่ไม่สนับสนุนพื้นที่ก็ไม่ให้ เงินก็ไม่ให้เราทำไม่ได้ แต่เวลากำหนดภาระงานต้องกำหนดภาระงานวิจัย เน้นการวิจัยแต่ภาระงานให้เขียนทุกด้าน .....”

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่า การที่ผู้บริหารดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของคณะฯ ทำให้ทุนสนับสนุนการวิจัยทั้งทุนภายในและภายนอกที่คณาจารย์ได้รับจัดสรรบรรลุปเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 10 ข้อ 42 “การติดตาม ดูแลให้มีการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ

วัตถุประสงค์ตามแผน" ผลประเมินพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับมากมีคะแนนเฉลี่ย  $3.42 \pm 0.92$  และทำให้นุคลากรมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านนี้ ดังตารางที่ 16 ข้อ 42 ผลประเมินพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจมากคะแนนเฉลี่ยสูงถึง  $3.54 \pm 0.87$

5.2 พฤติกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน โดยมีผู้ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า

".....การประเมินแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารยังไม่เคยให้เราประเมินแผน....."

".....ผู้บริหารเคยจัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผน แต่ไม่เคยให้มีการประเมินแผน....."

".....อยากให้สรุปงานว่าผู้บริหารจะทำอะไรบ้างให้เห็นเป็นข้อ ๆ เช่น มาพูดให้ฟังปีละครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง เราจะได้ตรวจสอบว่าผู้บริหารเราเก่งแค่ไหน....."

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 10 ข้อ 44 "การให้บุคลากรในคณะฯ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน" ผลประเมินพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับปานกลาง คะแนนอยู่ที่  $3.27 \pm 0.95$  และจากตารางที่ 16 ข้อ 44 ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่  $3.30 \pm 0.97$

#### ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้บริหารควรประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการของคณะฯ ที่สะดวกต่อการรับรู้ของบุคลากรทุกสายงานอย่างทั่วถึง และเปิดโอกาสให้ลูกจ้างประจำเข้าร่วมประชุมวางแผนปฏิบัติการเพื่อให้มีโอกาสรับรู้ที่แผนปฏิบัติการของคณะฯ เป็นอย่างไร อีกทั้งควรจัดระบบรักษาความปลอดภัยให้เข้มงวดมากขึ้น

ผลการสัมภาษณ์บ่งชี้ว่าผู้บริหารควรหาแนวทางประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการของคณะฯ ให้ง่ายและสะดวกต่อการรับรู้ของบุคลากรให้มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 6 ข้อ 9 "การเผยแพร่แผนปฏิบัติการให้บุคลากรในคณะฯ ได้รับทราบอย่างทั่วถึง" ผลการประเมินพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับปานกลางคะแนนอยู่ที่  $3.20 \pm 1.07$  อีกทั้งระบบการรักษาความปลอดภัยภายในคณะฯ ยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากข้อเสนอแนะในตารางที่ 30 ว่าผู้บริหารควรวางแผนจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของคณะฯ ให้เข้มแข็งกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และการประเมินความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม ปรากฏผลการวิจัย ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม

1. ปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ รองลงมาคือตำแหน่งวิชาการ และพนักงานเงินรายได้ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือระดับปริญญาเอก และระดับปริญญาโท สังกัดสำนักงานเลขาธิการคณะ รองลงมาหน่วยงานภายใน ภาควิชาเทคโนโลยีเภสัชกรรม ภาควิชาเภสัชกรรมคลินิก และภาควิชาเภสัชเวทและเภสัชพฤกษศาสตร์ อายุราชการตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป รองลงมาคืออายุราชการระหว่าง 11-15 ปี และ 16-20 ปี ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาการประเมินของบุคลากรคณะเภสัชศาสตร์ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 31 แสดงผลการประเมินของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน เรียงตามระดับคะแนนเฉลี่ย

พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	Mean	SD	ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร
ด้านการวางแผน	3.50	0.72	มาก
ด้านการควบคุม	3.46	0.79	มาก
ด้านการจัดองค์การ	3.44	0.66	มาก
ด้านการสั่งการ	3.37	0.73	ปานกลาง
ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	3.28	0.84	ปานกลาง

3. ผลการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 32 แสดงผลการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก จำแนกเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน เรียงตามระดับคะแนนเฉลี่ย

พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน	Mean	SD	ระดับความพึงพอใจ
ด้านการวางแผน	3.52	0.76	มาก
ด้านการควบคุม	3.50	0.76	มาก
ด้านการจัดองค์การ	3.42	0.70	มาก
ด้านการสั่งการ	3.41	0.76	มาก
ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	3.28	0.86	ปานกลาง

4. ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

4.1 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่า เพศ อายุ ประเภทตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ต้นสังกัด และอายุราชการ ไม่มีผลต่อการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

4.2 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่า เพศ ประเภทตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ต้นสังกัด และอายุราชการ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร ยกเว้นอายุของผู้ตอบแบบสอบถามมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่าบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้บริหารแตกต่างกับบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี ช่วงอายุ 41-50 ปี และช่วงอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป โดยบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปีมีระดับความพึงพอใจสูงกว่าช่วงอายุอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ผลการวิจัยการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. พฤติกรรมด้านการวางแผน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนปฏิบัติการของคณะเภสัชศาสตร์ และกำหนดให้คณะเภสัชศาสตร์มีการวางแผนปฏิบัติงาน 2 รูปแบบ คือแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการระยะ 2 ปี และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำแผนปฏิบัติการทำให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำแผนปฏิบัติการชัดเจนขึ้น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการของคณะเภสัชศาสตร์ทุก ๆ ด้าน แต่ในบางครั้งการปฏิบัติงานตาม

แผนผู้บริหารบางคนทำงานโดยไม่มีแผน โดยเฉพาะแผนการใช้จ่ายเงินมักทำในงวดสุดท้ายของปีงบประมาณ อีกทั้งผู้บริหารจัดทำแผนการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน เพราะเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณโดยให้เกณฑ์เดียวกันทุกภาควิชา ซึ่งตามสภาพความเป็นจริงแต่ละภาควิชาใช้งบประมาณในการบริหารงานมากน้อยไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับภารกิจและสภาพการเรียนการสอน ภาควิชาที่มีเงินงบประมาณเหลือก็จะเร่งซื้อตอนสิ้นปีงบประมาณ ทำให้การใช้จ่ายเงินไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนภาควิชาที่มีงบประมาณจำกัดการดำเนินงานบางอย่างต้องหยุดชะงัก ไม่คล่องตัว การบริหารงานและประสิทธิภาพการเรียนการสอนลดลง ทำให้การบริหารงบประมาณไม่บรรลุวัตถุประสงค์ บางภาควิชาต้องขออนุเคราะห์สารเคมีจากเงินทุนวิจัยของอาจารย์มาจุนเจือ ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ ผู้บริหารควรทบทวนเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ให้เหมาะสมกับภารกิจของภาควิชา/หน่วยงาน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่มีการเรียนการสอนที่ต้องใช้สารเคมีกับกลุ่มที่ไม่ใช้สารเคมี ส่วนแผนการวิจัยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย ผู้บริหารได้กำหนดให้แผนปฏิบัติการของคณะฯ สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยโดยเน้นการวิจัย แต่ไม่สนับสนุนบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำวิจัยทั้งในส่วนพื้นที่และเครื่องมือการวิจัยให้ทั่วถึง

โดยเฉลี่ยในภาพรวมบุคลากรมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานด้านการวางแผนในระดับมาก

2. พฤติกรรมด้านการจัดองค์การ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารไม่ได้กำหนดแผนภูมิโครงสร้างองค์การของคณะเภสัชศาสตร์ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน อำนาจการบริหารงานของผู้บริหารยังซ้ำซ้อน การกำหนดกรอบการบริหารงานของรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีแต่ละฝ่ายไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนกันของรองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ กรอบตำแหน่งรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีไม่เป็นตามโครงสร้างการบริหารของคณะเภสัชศาสตร์ ขณะนี้ตำแหน่งรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีมีมากเกินไป ความจำเป็น บางตำแหน่งยุบรวมกันได้ ลดภาระของคณะเภสัชศาสตร์ในส่วนของงานการเงินประจำตำแหน่ง คณบดีกระจายอำนาจให้รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ แต่สำหรับเรื่องงบประมาณอยู่กับดุลยพินิจของคณบดีเพียงคนเดียว ผู้บริหารบางคนไม่กล้าตัดสินใจทำงานแบบตั้งรับ บางครั้งคิดมากและทำงานซ้ำเกินไป จนทำให้พลาดโอกาสที่ดี ผู้บริหารของคณะเภสัชศาสตร์บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลแต่ไม่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับในมหาวิทยาลัยอาจเป็นเพราะคณะเภสัชศาสตร์ได้รับรางวัล best practice ด้านคุณภาพบัณฑิต จากการรายงานการประเมินคุณภาพประจำปีการศึกษา 2550 และคณบดีได้รับการเสนอชื่อในการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เมื่อเดือนธันวาคม 2551 อีกทั้งการเป็นวิทยากรและเป็นที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ แก่หน่วยงานภายนอก

โดยเฉลี่ยในภาพรวมบุคลากรมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานด้านการจัดองค์การในระดับมาก

3. พฤติกรรมด้านการจัดคนเข้าทำงาน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตนเอง เช่น ได้ลาศึกษา เข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนาภายในประเทศ และต่างประเทศ แต่การจัดสรรคนเข้าทำงานในบางตำแหน่งที่ว่างลงยังขาดความเป็นธรรม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในคณะฯ ได้พิสูจน์ความสามารถ โดยการเปิดรับและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรืออาจใช้วิธีแบบสรรหา จะได้ไม่มองว่าเล่นพรรคเล่นพวก อีกทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนก็ยังไม่ยุติธรรม เพราะการพิจารณาความดีความชอบเป็นวัฒนธรรมองค์การ คือจัดสรรให้ตามคิวหรือเป็นไปตามที่ผู้บริหารพอใจมากกว่าการคำนึงถึงผลงาน การแบ่งภาระงานในหน่วยงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่พยายามเกลี้ยภาระงานทั้งงานสอนของอาจารย์ และงานบริหารและงานอื่น ๆ ในทุกหน่วยงาน โดยในแต่ละหน่วยงานแบ่งกันเอง งานบางอย่างอยากให้มีภาระหนัก เพราะทุกคนจะได้มีโอกาสเรียนรู้งานในหน่วยงานของตนเองอย่างกว้างขวาง เพื่อให้มีโอกาสได้ทำงานใหม่ ๆ จะทำให้มีความกระตือรือร้นเพิ่มขึ้นเพราะการทำงานซ้ำซากจำเจอาจทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายได้

โดยเฉลี่ยในภาพรวมบุคลากรมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานด้านการจัดคนเข้าทำงานในระดับปานกลาง

4. พฤติกรรมด้านการสั่งการ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร แต่สำหรับการทำตามข้อเสนอแนะนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่อาจทำหรือไม่ทำก็ได้ ผู้บริหารกับบุคลากรส่วนใหญ่ทุกคนคุ้นเคยกันดี แต่สำหรับบางคนอาจไม่ได้สัมผัสโดยตรง แต่ถ้ามองในภาพรวมก็ถือว่าผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร บุคลากรคณะเภสัชศาสตร์มีความสามัคคีสูงกว่าคณะอื่น ๆ มาก ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ดีทำให้สามารถปรึกษาหารือกันได้ในทุกเรื่อง บุคลากรส่วนใหญ่รู้สึกรักและภาคภูมิใจที่ได้มาทำงานในคณะฯ และส่วนใหญ่บรรจุทำงานที่นี่เป็นที่แรกและจะทำงานที่นี่จนเกษียณอายุราชการ เพราะมีความรู้สึกผูกพันกับคณะฯ เปรียบที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่สอง

โดยเฉลี่ยในภาพรวมบุคลากรมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานด้านการสั่งการในระดับปานกลาง

5. พฤติกรรมด้านการควบคุม ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารดำเนินงานไปตามแผนปฏิบัติการของคณะฯ มีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามแผน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

โดยเฉลี่ยในภาพรวมบุคลากรมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานด้านการควบคุมในระดับมาก

โดยเฉลี่ยในภาพรวมบุคลากรมีความเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารทั้ง 5 ด้านว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับมากและบุคลากรมีความพึงพอใจมาก

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม ในภาพรวมคะแนนอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าพฤติกรรมด้านการวางแผน ด้านการควบคุม ด้านการจัดองค์การคะแนนอยู่ในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมด้านการสั่งการ และด้านการจัดคนเข้าทำงานคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง นำมาอภิปรายเป็นรายด้านโดยเรียงตามคะแนนสูงสุด ดังนี้

1.1 ผลการวิจัยการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการวางแผน ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานระดับมาก สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรมีความเห็นโดยเฉลี่ยในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานด้านการวางแผนระดับมาก เช่นเดียวกัน

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้บุคลากรของคณะฯมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารคณะฯ ได้กำกับ ติดตาม เร่งรัด ให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานทั้งแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการระยะ 2 ปี ซึ่งพฤติกรรมการบริหารงานดังกล่าวข้างต้นมีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนปฏิบัติงานของคณะฯ และผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะเภสัชศาสตร์ ทำให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ ชัดเจนขึ้นแต่สิ่งที่คุณบริหารอาจจะมองข้ามไปคือการให้ลูกจ้างประจำเข้าร่วมประชุมวางแผนปฏิบัติการของคณะฯ ซึ่งน่าจะเป็นข้อเสนอแนะที่ดีที่ผู้บริหารควรนำไปพิจารณาเพื่อเพิ่มกลไกการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกสายงาน บุคลากรมีความเห็นว่าแผนปฏิบัติการของคณะฯ สอดคล้องกับนโยบายของคณะฯ และสอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย จากผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าแผนปฏิบัติการของคณะฯ สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยโดยเน้นการวิจัย แต่ยังขาดการสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำวิจัย ทั้งในสวนพื้นที่และเครื่องมือการวิจัย ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะฯ ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าผู้บริหารคณะฯ จัดทำแผนปฏิบัติการ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของคณะฯ แต่ไม่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน เช่นการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงาน สาเหตุที่ผลการศึกษาข้อนี้ขัดแย้งกันอาจจะเนื่องมาจากในการตอบแบบสอบถาม คำถามไม่มีรายละเอียดให้ผู้ตอบได้เลือกตอบตามที่ประสงค์จะตอบ จึงตอบคำถามในวงจำกัด แต่ในขณะที่การให้สัมภาษณ์ผู้ตอบมีอิสระในการตอบตามความคิดเห็นของ

ตนเองได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งมีความเชื่อมั่นว่าเมื่อให้สัมภาษณ์ไปแล้วจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตนเองเนื่องจากไม่มีการระบุตัวบุคคล จึงทำให้มีความมั่นใจที่จะให้ความเห็นตามความรู้สึกและสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ส่วนข้อที่มีคะแนนปานกลางและคะแนนน้อยกว่าข้ออื่น ๆ ในด้านนี้ ได้แก่ การเผยแพร่แผนปฏิบัติการให้บุคลากรในคณะฯ ได้รับทราบอย่างทั่วถึง การนำผลการประเมินฯ มาเป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติงานในครั้งต่อไป และการนำผลการประเมินการดำเนินงานมาปรับปรุงแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง สาเหตุอาจจะเนื่องมาจากบุคลากรไม่ทราบว่าคณะฯ มีการเผยแพร่แผนดำเนินงานและได้มีการปรับแผนการปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันหรือไม่ ทั้ง ๆ ที่คณะฯ ได้เผยแพร่แผนปฏิบัติการไว้ในเว็บไซต์ของคณะฯ เว็บไซต์ของงานนโยบายและแผน แต่บุคลากรไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังจึงน้อยคนนักที่จะมีความพยายามชวนชวนเข้าไปศึกษาค้นคว้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่าบุคลากรเสนอแนะให้คณะฯ ประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง แต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารมีการวางแผนการดำเนินงานของคณะฯ เพราะถือว่าการวางแผนเป็นการกำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ และผู้บริหารเห็นความสำคัญของการวางแผนการปฏิบัติงาน จึงเป็นสาเหตุให้ผลการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการวางแผน อยู่ในระดับมาก

1.2 ผลการวิจัยการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการควบคุม ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในระดับมาก สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรมีความเห็นโดยเฉลี่ยในภาพรวมพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานด้านการควบคุมในระดับมากเช่นเดียวกัน

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารของคณะฯ มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานประจำปีกับเกณฑ์มาตรฐาน มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน การนำเสนอข้อมูลเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน ผลการประเมินพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในระดับมากมีคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกในด้านนี้ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและน่าจะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของคณะฯ จากรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพภายในของคณะเภสัชศาสตร์ปีการศึกษา 2550 คณะฯ มีการประเมินคุณภาพภายในโดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปีปัจจุบันกับพัฒนาการจากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ๆ มา (คณะเภสัชศาสตร์, 2550) ส่วนการให้บุคลากรในคณะฯ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ซึ่งมีระดับคะแนนค่อนข้างน้อยกว่าข้ออื่น ๆ ในด้านนี้สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารงานด้านการควบคุม และผู้บริหารมีความสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้คณะฯ ก้าวไปสู่จุดที่แสดงถึงศักยภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้จากผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2550 คณะฯ มีผลการประเมิน

ระดับคณะรับรองมาตรฐานในระดับดี และผลการดำเนินงานของคณะฯ ในปีการศึกษา 2549 คณะฯ ได้รับรางวัล best practice ด้านคุณภาพบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อีกทั้งนักศึกษาเภสัชศาสตร์สามารถสอบความรู้ผู้ขอขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพเภสัชกรรมของสภาเภสัชกรรม ในการสอบครั้งที่ 1/2550 คือสอบผ่านได้เป็นอันดับ 1 ของประเทศ โดยสอบผ่านร้อยละ 90.10 จากนักศึกษาเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทั้งหมดจำนวน 101 คน เหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อผลการดำเนินงานของคณะฯ จึงทำให้ผลการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการควบคุมอยู่ในระดับมาก

1.3 ผลการวิจัยการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการจัดองค์การ ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในระดับมาก สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่บุคลากรมีความเห็นโดยเฉลี่ยในภาพรวมว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานด้านการจัดองค์การในระดับมากเช่นเดียวกัน

การที่ผลวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารของคณะเภสัชศาสตร์มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามภารกิจของคณะฯ และปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ การใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมในการบังคับบัญชา และบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ผลประเมินพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารในระดับมากคะแนนสูงเป็น 3 อันดับแรกในด้านนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าผู้บริหารบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล คณะดีกระจายอำนาจการบริหารงานให้รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ แต่การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ขัดแย้งกับผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นว่ารองคณบดีบางคนไม่ได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่คณบดีมอบหมายและกระจายอำนาจให้ เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นกว้างขวางกว่าการตอบคำถามจากแบบสอบถามซึ่งมีเนื้อหาอยู่ในวงจำกัด ส่วนข้อที่มีระดับคะแนนน้อยกว่าข้ออื่น ๆ ในด้านนี้ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์คณะฯ ต่อชุมชนภายนอก การจัดแผนภูมิแสดงสายงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า กรอบการบริหารงานของรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีแต่ละฝ่ายไม่ชัดเจนทำให้ภาระงานของรองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ เกิดความซ้ำซ้อน กรอบตำแหน่งรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีควรให้เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารของคณะเภสัชศาสตร์ ศิริอร ชันธุ์หัตต์ (2541) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การโดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และ วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้แต่เดิมยังมีความเหมาะสมที่จะทำให้อุปสรรคมุ่งหมายขององค์การได้หรือไม่ แต่อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารของคณะฯ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ มีการใช้

อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมในการบังคับบัญชา และบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล น่าจะเป็นสาเหตุให้ผลประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับมาก

1.4 ผลการวิจัยการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการสั่งการ ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรมีความเห็นโดยเฉลี่ยในภาพรวมว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานด้านการสั่งการในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมักให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยการขอความร่วมมือ มีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในคณะฯ และผู้บริหารมีความรับผิดชอบในปัญหาที่เกิดขึ้น ผลการประเมินพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานซึ่งมีคะแนนสูงเป็น 3 อันดับแรกในด้านนี้สอดคล้องกับการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งบุคลากรมีความเห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่พึงพอใจกับบุคลิกภาวะทางอารมณ์ในภาพรวมของผู้บริหาร อีกทั้งคณะเภสัชศาสตร์เป็นหน่วยงานเล็ก ๆ บุคลากรและผู้บริหารส่วนใหญ่คุ้นเคยกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึง ส่วนผลการประเมินที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานมีคะแนนน้อยกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในคณะฯ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในคณะฯ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรกับหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย อาจจะเนื่องมาจากผู้บริหารไม่สามารถเข้าไปจัดการปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในคณะฯ และบุคลากรในหน่วยงานอื่นได้ เนื่องจากปัญหาเหล่านั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อนภายในหน่วยงานที่บุคคลภายนอกไม่มีโอกาสรับรู้รายละเอียดอย่างแท้จริง อีกทั้งในหน่วยงานนั้น ๆ มีผู้บริหารระดับหน่วยงานที่คอยแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอยู่แล้ว และผู้บริหารคณะฯ ไม่ได้เข้าไปสัมผัสกับปัญหาเหล่านั้นโดยตรง จึงไม่สามารถแก้ปัญหาให้ตรงจุดได้ ส่วนการขาดการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในคณะฯ อาจเกิดจากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ข้อจำกัดในการสนับสนุนพื้นที่และเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับการทำวิจัยให้แก่บุคลากรโดยทั่วถึง เหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้ผลการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง

1.5 ผลการวิจัยการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการจัดคนเข้าทำงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรมีความเห็นโดยเฉลี่ยในภาพรวมว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานด้านการจัดคนเข้าทำงานในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าคณะเภสัชศาสตร์เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตนเอง เช่นได้ลาศึกษา เข้ารับการอบรม ประชุม



สัมมนาในงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ส่วนการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าทำงานสอดคล้องกับผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าการเปิดรับบุคลากรใหม่เข้าทำงาน คณะฯ ดำเนินการตามระเบียบของทางราชการ ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ในปี 2537 ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นการเสาะหาตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์การ รวมตลอดทั้งการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความสามารถสูงขึ้น ศิริอร ชันธหัตถ์ กล่าวไว้ในปี 2541 ว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึงศิลปะในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคลและการให้พ้นจากงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์การเป็นสำคัญ และผลการประเมินที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานมีคะแนนน้อยกว่าข้ออื่น ๆ ในด้านนี้ได้แก่การประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนสอดคล้องกับผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งบุคลากรมีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นธรรม เพราะการจัดสรรเป็นวัฒนธรรมขององค์การ จัดสรรให้ตามคิวหรือเป็นไปตามที่ผู้บริหารพอใจมากกว่าการคำนึงถึงผลงาน เหล่านี้ น่าจะเป็นสาเหตุให้ผลการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ ด้านการจัดคนเข้าทำงานอยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง

2. ผลการวิจัยความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม พบว่าในภาพรวมบุคลากรมีความพึงพอใจมาก เมื่อจำแนกเฉพาะด้านพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานด้านการวางแผน ด้านการควบคุม ด้านการจัดองค์การ และด้านการสั่งการ มีความพึงพอใจมากตามลำดับ ส่วนด้านการจัดคนเข้าทำงาน บุคลากรมีความพึงพอใจปานกลาง ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของสงัด กระจ่าง (2549) ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่าความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารทั่วไป ด้านงบประมาณและด้านวิชาการในระดับมากสอดคล้องกับการศึกษาของสุเทพ แจ่มมี (2548) ศึกษาการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงานของบริษัท มัตสึซิตะ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารจัดการของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับการศึกษาของคันธชิตย์ ชูสินธ์ (2543) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและความพึงพอใจต่อการบริหารของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอติเตียนในภาคใต้ ปีงบประมาณ 2542 พบว่าความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในภาพรวมมีความพึงพอใจมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของสมยศ เพ็ชรวงษา (2542) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารแบบอรูปนัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อพฤติกรรมการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกันคือบุคลากรมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารมาก แม้ว่าลักษณะของพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในแต่ละองค์การแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การนั้น ๆ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความพึงพอใจต่องานและต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารจึงจะทำให้งานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุม จึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องใช้พฤติกรรมทั้ง 5 ด้าน ตามหลักการและทฤษฎีทางการบริหารมาประกอบและการจะบริหารงานให้เกิดความพึงพอใจต่อบุคลากรนั้นจะต้องเข้าใจทฤษฎีพื้นฐานว่าด้วยพฤติกรรมของมนุษย์ตามแนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow) ว่าผู้บริหารควรจะได้ทราบว่าแรงจูงใจหรือความต้องการ (motives, wants) ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การว่ามีรูปแบบอย่างไรบ้าง ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหวัง และเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่ต้องการสิ่งนั้นอีกแต่จะมีความต้องการด้านอื่นมาแทนที่ สำหรับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ที่จะทำให้อุบลาคกรมีความพึงพอใจได้นั้น ผู้บริหารต้องรู้หลักทฤษฎีการบริหาร กระบวนการบริหาร และมีความรู้ความสามารถในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ทางพฤติกรรมกรรมการบริหารให้ได้ทั้งคนและงานภายใต้หน้าที่ที่สำคัญของการบริหาร และการสร้างความพึงพอใจโดยการจูงใจตามแนวคิดของภิญโญ สาร (กิตติมา ปรีดีติลล, 2529) ได้กล่าวถึงการจูงใจว่าบุคคลจะทำงานอย่างดีมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน และสิ่งของ โอกาสของบุคคลซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น โอกาสที่จะได้รับเกียรติยศ อำนาจพิเศษ ตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่าเดิม สภาพแวดล้อมที่พึงปรารถนา เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ห้องทำงานส่วนตัว โต๊ะทำงาน เครื่องทำความเย็น ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เช่น ความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความพอใจที่ได้ทำงานเต็มที่ การแสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความตั้งใจในทางสังคม คือได้มีโอกาสคบหากันเองในหมู่บุคลากร ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก สภาพการทำงานตรงกับวิธีการที่เคยทำ เป็นนิสัยและตรงกับทัศนคติของบุคลากร จะช่วยทำให้เกิดความเต็มใจ และได้รับความสะดวกในการทำงาน โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการทำงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดขึ้น และสภาพการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร อีกทั้งจากรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปีการศึกษา 2550 จุดเด่นของทีมบริหารคณะเภสัชศาสตร์ คือคนบดมีความทุ่มเทต่อการบริหารงานของคณะฯ และผู้บริหารของคณะฯ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุตามเป้าหมายและบุคลากรมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าในภาพรวมบุคลากรมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์มากเช่นเดียวกัน

3. ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

พบว่าปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ เกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ต้นสังกัด และอายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะไม่ว่า เพศชายหรือหญิง อายุเท่าไร วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่งใด สังกัดหน่วยงานใด อายุราชการกี่ปี ก็มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเหมือนกัน อาจเป็นเพราะบุคลากรสามารถสังเกตเห็นพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารได้ด้วยประสาทสัมผัส วาจา และการกระทำ ที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นมีความตั้งใจ มุ่งเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของคณะฯ

และพบว่าปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ เกี่ยวกับ เพศ วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ต้นสังกัด อายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการวางแผน การจัดองค์การ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการสั่งการ และด้านการควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะไม่ว่าบุคลากรเพศชายหรือเพศหญิง วุฒิการศึกษา ประเภทตำแหน่งใด สังกัดหน่วยงานใด อายุราชการกี่ปีก็ตามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเหมือนกัน ยกเว้นอายุของบุคลากรพบว่าบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารแตกต่างจากผู้มีอายุระหว่าง 30-40 ปี ช่วงอายุ 41-50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป อาจจะเป็นเนื่องมาจากผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี ยังอยู่ในวัยหนุ่มสาวยังมีพลังในการปฏิบัติงาน มีอุดมการณ์ที่แรงกล้ารวมถึงมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างดีที่สุด เพราะอายุน้อยอยู่ในวัยทำงานยังมีโอกาสในการแสวงหาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอีกมาก การทำงานในวันนี้ให้ดีที่สุดเป็นการเริ่มต้นสำหรับโอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต แต่ในขณะที่ผู้ที่มีอายุมากกว่านี้ อาจจะรู้สึกเบื่อหน่ายขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งอาจมาจากสาเหตุการที่บางคนเงินเดือนเต็มขั้นแล้วมีความคิดว่าทำงานไปก็แค่นั้นเองไม่มีโอกาสได้ 2 ขั้นอีกแล้ว ทำมากทำน้อยก็มีค่าเท่ากัน อีกทั้งการทำงานมานาน การทำงานที่ซ้ำซากจำเจ และอาจเกิดจากความรู้สึกที่ว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมจากหน่วยงานสาเหตุเหล่านี้เป็นข้อมูลที่ผู้บริหารงานควรสนใจและดูแลเป็นพิเศษ เพราะถึงอย่างไรบุคลากรของคณะฯ ทุกคนถือเป็นกำลังสำคัญในการจะนำพาคณะฯ ให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการให้บรรลุ

ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะฯ ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรทุกสายงาน เพื่อพัฒนาความพึงพอใจของบุคลากรให้มากกว่านี้ในทุก ๆ ด้าน

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติหรือการนำไปใช้ประโยชน์

##### 1.1 พฤติกรรมด้านการวางแผน

1.1.1 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับแผนการใช้จ่ายเงิน โดยรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ซึ่งรับผิดชอบด้านการวางแผนปฏิบัติงานของคณะฯ ขอข้อมูลการใช้จ่ายเงินของแต่ละหน่วยงานในปีงบประมาณที่ผ่านมา ๆ มานำมาพิจารณาประกอบใช้เพื่อจัดสรรงบประมาณในปีต่อไป และปรับเกณฑ์การจัดสรรเงินให้แต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

1.1.2 ผู้บริหารควรรหาแนวทางเผยแพร่แผนปฏิบัติการของคณะฯ ให้บุคลากรในคณะฯ ได้รับทราบอย่างกว้างขวางมากขึ้น

1.1.3 ผู้บริหารควรนำผลการประเมินการดำเนินงานของคณะฯ มาปรับปรุงและใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการในครั้งต่อไป

1.1.4 ผู้บริหารควรจัดให้ลูกจ้างประจำได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมวางแผนดำเนินงานของคณะฯ เพื่อจะได้รับทราบนโยบายการบริหารงานของคณะฯ และก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกสายงาน

##### 1.2 พฤติกรรมด้านการจัดองค์การ

1.2.1 ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างการบริหารของคณะฯ ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการซ้ำซ้อนของงานและตำแหน่งผู้บริหาร กรอบตำแหน่งรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีควรให้เป็นตามโครงสร้างการบริหารของคณะเภสัชศาสตร์ ควรปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน และควรให้เป็นแผนภูมิเดียวกันโดยให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ

1.2.2 ควรกำหนดภาระงานของหน่วยงานแต่ละหน่วยให้ชัดเจน และรายละเอียดการปฏิบัติงาน (job description) ของผู้บริหารทั้งตำแหน่งรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดีให้ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้รับทราบอย่างทั่วถึง

1.2.3 เพิ่มการประชาสัมพันธ์คณะฯ แก่ชุมชนภายนอกให้มากขึ้น

1.2.4 ผู้บริหารควรดูแลระบบฐานข้อมูลของคณะฯ ให้เข้มแข็ง ให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องจ้างหน่วยงานภายนอก เพราะคณะฯ มีหน่วยงานนี้อยู่แล้ว

### 1.3 พฤติกรรมด้านการจัดคนเข้าทำงาน

1.3.1 ผู้บริหารควรให้ความสนใจการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุก ๆ สายงาน ภายในคณะฯ อย่างเสมอภาค

1.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนให้พิจารณาจากผล ประเมินที่แต่ละหน่วยงานส่งมาและนำไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนจริง ๆ ในการพิจารณาไม่ควร ยึดถือตำแหน่งหน้าที่เป็นเกณฑ์

1.3.3 การมอบหมายงานควรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความสามารถของ บุคลากร

1.3.4 มีการวิเคราะห์งานในหน้าที่แต่ละตำแหน่ง และปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ไม่ เหมาะสม ลดขั้นตอนการทำงาน มีการหมุนเวียนงาน

1.3.5 การจัดคนเข้าตำแหน่งต่าง ๆ ควรดูที่ความสามารถของบุคคล ไม่ควรยึดถือ พวักพ้องของตนเองมากกว่าดูจากความสามารถในการปฏิบัติงาน

### 1.4 พฤติกรรมด้านการสั่งการ

1.4.1 ผู้บริหารควรใช้ความเข้าใจ สร้างความสามัคคี ความประนีประนอม กล้า ตัดสินใจ ไม่ผลักราะความรับผิดชอบ เข้มแข็ง อดทน มีความยุติธรรม เข้าถึงปัญหาสร้างความ ผูกพัน และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

1.4.2 ควรจัดกิจกรรมนันทนาการและสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากรมากขึ้น เพราะปัจจุบันความขัดแย้งภายในหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานและ ประสิทธิภาพของงานที่ได้รับ มีการเกี่ยงงานและขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน

1.4.3 ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อคณะฯ มีความ มั่นคงในหน้าที่การงาน เพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรและให้สามารถพัฒนา ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวและจงรักภักดีต่อองค์การ

1.4.4 ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ไม่ทำงานแบบตั้งรับ มีแนวคิดใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับ สภาวะการณ์ปัจจุบัน

1.4.5 ผู้บริหารควรรับรู้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วน ร่วมและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึง ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

1.4.6 ผู้บริหารทุกตำแหน่งควรได้มีโอกาสเข้าอบรมหลักสูตรการเป็นผู้บริหารหรือ การเป็นผู้นำที่ดี เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความ รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทุกฝ่าย

## 1.5 พฤติกรรมด้านการควบคุม

1.5.1 การติดตามแผนการดำเนินงานของคณะฯ ยังขาดความสม่ำเสมอ ผู้รับผิดชอบยังไม่ใส่ใจในการติดตามงาน ควรสร้างค่านิยมที่ดีในการรับผิดชอบ และการติดตามงานให้มากขึ้น

1.5.2 ผู้บริหารควรมีมาตรการในการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยเน้นความจำเป็น ประโยชน์ ประหยัด และคุ้มค่า ผู้บริหารควรมีความเข้มแข็งในการบริหารการใช้จ่ายเงินของคณะฯ และเพิ่มความเข้มแข็งในการบริหารการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการ

1.6 จากผลการวิจัย ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานในด้านการวางแผน ด้านการควบคุม และด้านการจัดองค์การ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสั่งการ และด้านการจัดคนเข้าทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญพฤติกรรมด้านการสั่งการและด้านการจัดคนเข้าทำงานเป็นพิเศษ และควรปรับพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านนี้ให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มบทบาทของผู้บริหารซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะเภสัชศาสตร์สืบไป

1.7 จากผลการวิจัยบุคลากรในคณะเภสัชศาสตร์ มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านการวางแผน ด้านการควบคุม ด้านการจัดองค์การ และด้านการสั่งการ มีความพึงพอใจมาก ส่วนด้านการจัดคนเข้าทำงาน มีความพึงพอใจปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากร และควรปรับพฤติกรรมด้านการจัดคนเข้าทำงาน ให้เป็นที่ถูกใจของบุคลากรของคณะฯ เพื่อพัฒนาระดับความพึงพอใจปานกลางให้สูงขึ้นเท่าเทียมกับความพึงพอใจด้านอื่น ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษากระบวนการบริหารและประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหาร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.2 ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพ และเจาะลึกการบริหารด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว จะได้ข้อมูลลึกและละเอียดกว่า และง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์

## บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีติลล. (2529). **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2550). **รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ  
ปีการศึกษา 2549**.
- คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2551). **รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ  
ปีการศึกษา 2550/ปีงบประมาณ 2550**.
- คันธชิต ชูสินธุ์. (2543). **พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารและความพึงพอใจต่อการบริหาร  
ของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอดีเด่นในภาคใต้ ปีงบประมาณ 2542**.  
วิทยานิพนธ์ ศษม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เฉลิมพล ต้นสกุล. (2543). **พฤติกรรมศาสตร์**. ภาควิชาสุขศึกษาและพฤติกรรมศาสตร์  
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชัยพร วิชชาวุธ. (2529). **การวิจัยเชิงจิตวิทยา**. กรุงเทพฯ: มวลชน.
- ชาญชัย อาจิ้นสมาจาร. (2547). การพัฒนาการบริหาร. **วารสารปาริชาติ**, 16(2), 90-103.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2533). **พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). **หลักการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2537). **องค์การและการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2540). **การบริหารงานบุคคล**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2540). **การวางแผน**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรีญา พอลจิต. (2549). **พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารคณะทันตแพทยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการ  
พัฒนา มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. (พิมพ์ครั้งที่ 8).  
กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร.
- ไพฑูริย์ เริงกมล. (2540). แนวความคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน. **วารสาร  
พัฒนาเทคนิคการศึกษา**, 9(21), 16-19.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2536). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525**. (พิมพ์ครั้งที่ 6).  
กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

- วิโรจน์ สารรัตนะ (2542). การบริหารหลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา.  
(พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2542). องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่).  
กรุงเทพฯ: วีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย นิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). ทฤษฎีองค์การ  
(Organization Theory). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิริอร ชันธนต์ดี. (2541). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สังัด กระจำง. (2542). ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ เพ็ชรวงษา. (2549). พฤติกรรมการบริหารแบบอรูปนัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจใน  
การปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว.  
งานนิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏราชนครินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2551). หลักการบริหาร. (ออนไลน์). เว็บไซต์:  
<http://www.kunkroo.com2admin1.html> สืบค้นเมื่อ: 11 กันยายน 2551.
- สำราญ บุญคำโชติ. (2549). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มหาสารคาม เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม.
- สุเทพ แจ่มมี. (2548). การบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงานของ  
บริษัทมัดสุชิตะ อิเล็กทริก เวิร์คส์ (ไทยแลนด์) จำกัด. วิทยานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิตสาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุพล วงสินธุ์. (2531). ความพึงพอใจในการสอน. *ครุศาสตร์ปริทัศน์*, 23, 34-37.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- อรุณ รักธรรม. (2535). หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- Best JW. (1981). *Research in education*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gulick, L. and Urwick, J. (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York:  
Institute of Public Administration.
- Keller G, Warrack B. (1997). *Statistics for management and economics*. (4<sup>th</sup> ed). London:  
Duxbury Press.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามการวิจัย

**แบบสอบถามการวิจัย**  
**พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร คณะเภสัชศาสตร์**  
**มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

ตอนที่ 1 บั้จจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (/) ในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

( ) 1. ชาย

( ) 2. หญิง

2. อายุ

( ) 1. น้อยกว่า 30 ปี

( ) 2. 30-40 ปี

( ) 3. 41 - 50 ปี

( ) 4. ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป

3. ประเภทตำแหน่ง

( ) 1. ตำแหน่งวิชาการ (สายอาจารย์)

( ) 2. ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (สายสนับสนุน)

( ) 3. พนักงานเงินรายได้ (ลูกจ้างชั่วคราว)

4. วุฒิการศึกษา

( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) 2. ปริญญาตรี

( ) 3. ปริญญาโท

( ) 4. ปริญญาเอก

5. ต้นสังกัด (ภาควิชา/หน่วยงาน)

( ) 1. ภาควิชาเภสัชกรรมคลินิก

( ) 2. ภาควิชาเภสัชเคมี

( ) 3. ภาควิชาเภสัชเวทและเภสัชพฤกษศาสตร์

( ) 4. ภาควิชาบริหารเภสัชกิจ

( ) 5. ภาควิชาเทคโนโลยีเภสัชกรรม

( ) 6. สำนักงานเลขานุการคณะ

( ) 7. หน่วยงานภายใน

6. อายุราชการ (นับจำนวนปีเต็ม)

( ) 1. น้อยกว่า 5 ปี

( ) 2. 5 - 10 ปี

( ) 3. 11 - 15 ปี

( ) 4. 16 - 20 ปี

( ) 5. ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 คำชี้แจง

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ที่ปฏิบัติงานบริหารในคณะ  
เภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ลักษณะคำถาม มีสองคำตอบอยู่ในคำถามเดียวกันคือ การปฏิบัติในการบริหารงานของ  
ผู้บริหาร กับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

โปรดพิจารณาว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย (/)  
ลงในช่องระดับการปฏิบัติ (ด้านซ้ายมือ) และในลักษณะเดียวกันพิจารณาว่าท่านมีความพึงพอใจต่อ  
พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่ตรงกับระดับความ  
พึงพอใจของท่าน (ด้านขวามือ) ซึ่งมีระดับการให้คะแนนดังนี้

### 1. เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

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

### 2. เกี่ยวกับความพึงพอใจ

5	หมายถึง	พึงพอใจมากที่สุด
4	หมายถึง	พึงพอใจมาก
3	หมายถึง	พึงพอใจปานกลาง
2	หมายถึง	พึงพอใจน้อย
1	หมายถึง	พึงพอใจน้อยที่สุด

**พฤติกรรมกรวางแผน** หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารเพื่อหาแนวทางในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงวิธีการ มีการสำรวจข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และขอข่ายที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายมีความยืดหยุ่นสามารถปรับได้กับสถานการณ์

ระดับพฤติกรรมกรบริหารงาน					ข้อที่	พฤติกรรมกรบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับความพึงพอใจ				
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					1.	<b>ด้านการวางแผน</b> การกำกับ เร่งรัด ให้มีการจัดทำ แผนปฏิบัติการของคณะฯ					
					2.	การจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ของคณะฯ					
					3.	การจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯให้ สอดคล้องกับภารกิจหลักของ มหาวิทยาลัย					
					4.	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนปฏิบัติการของคณะฯ					
					5.	การกำหนดเป้าหมายเพื่อวัดความสำเร็จ ของการดำเนินงาน					
					6.	การปรับแผนปฏิบัติการให้เหมาะสมกับ สถานการณ์					
					7.	การนำผลประเมินการดำเนินงานมา ปรับปรุงแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง					
					8.	การนำผลการประเมินฯ มาเป็นแนวทาง ในการวางแผนปฏิบัติการในครั้งต่อไป					
					9.	การเผยแพร่แผนปฏิบัติการให้บุคลากรใน คณะฯ ได้รับทราบอย่างทั่วถึง					

พฤติกรรมกรจัดการจัดองค์การ หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างองค์การ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ เอกภาพในการบังคับบัญชา หน้าที่และภารกิจต่าง ๆ มีการประสานงานซึ่งกันและกันของผู้ปฏิบัติงาน

ระดับพฤติกรรมกรบริหารงาน					ข้อที่	พฤติกรรมกรบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับความพึงพอใจ				
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					10.	<u>ด้านการจัดองค์การ</u> การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของ คณะฯ					
					11.	การจัดแผนภูมิแสดงสายงานอย่าง เหมาะสม					
					12.	การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ					
					13.	การจัดให้มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน					
					14.	การกำหนดผู้รับผิดชอบในการรวบรวม ข้อมูลในการจัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน					
					15.	การประสานงานและเข้าร่วมกิจกรรมกับ หน่วยงานภายในคณะฯ					
					16.	การประสานงานและเข้าร่วมกิจกรรมกับ หน่วยงานนอกคณะฯ					
					17.	การประชาสัมพันธ์คณะฯ ต่อชุมชน ภายนอก					
					18.	การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่					
					19.	ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามภารกิจ					
					20.	การใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมใน การบังคับบัญชา					
					21.	การกระจายอำนาจในการบริหารงานของ คณะฯ					
					22.	การบริหารงานโดยใช้หลัก ธรรมาภิบาล					

**พฤติกรรมกรจัดการคนเข้าทำงาน** หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานให้แก่องค์กร การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

ระดับพฤติกรรมกรบริหารงาน					ข้อที่	พฤติกรรมกรบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับความพึงพอใจ				
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					23.	<b>ด้านการจัดการคนเข้าทำงาน</b> การสรรหานุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้าทำงาน					
					24.	การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับ ความสามารถของบุคลากร					
					25.	การประชุมเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน					
					26.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรเหมาะสม					
					27.	การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทุกสาย งานอย่างทั่วถึง					
					28.	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่					

**พฤติกรรมกรสั่งการ** หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารในการใช้ การสั่งงาน โดยใช้เทคนิคจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ระดับพฤติกรรมกรบริหารงาน					ข้อที่	พฤติกรรมกรบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับความพึงพอใจ				
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					29.	<b>ด้านการสั่งการ</b> การมีเอกภาพในการสั่งการ					
					30.	การให้ปฏิบัติงานโดยการขอความร่วมมือ					
					31.	การให้ปฏิบัติงานโดยการสั่งการ					
					32.	การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้ บังคับบัญชา					
					33.	ความรับผิดชอบในปัญหาที่เกิดขึ้น					
					34.	การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ ภายในคณะฯ					

ระดับพฤติกรรมการบริหารงาน					ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับความพึงพอใจ				
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					35.	การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ นอก คณะ					
					36.	การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในคณะฯ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
					37.	การสร้างความสามัคคีและสัมพันธ์-ภาพ ในการทำงานของบุคลากร					
					38.	การสร้างความรู้สึกรักภาคภูมิใจต่อคณะฯ					
					39.	การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่าง บุคลากรในคณะฯ					
					40.	การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของ บุคลากรกับหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัย					
					41.	การสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ บุคลากร					

**พฤติกรรมการควบคุม** หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารในการติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนจนบรรลุวัตถุประสงค์

ระดับพฤติกรรมการบริหารงาน					ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับความพึงพอใจ				
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					42.	<b>ด้านการควบคุม</b> การติดตาม ดูแลให้มีการปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผน					
					43.	การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานตามแผน					
					44.	การให้บุคลากรในคณะฯมีส่วนร่วมใน การประเมินผลการดำเนินงานตามแผน					
					45.	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ประจำปีกับเกณฑ์มาตรฐาน					
					46.	การนำเสนอข้อมูลเพื่อติดตามผลการ ดำเนินงาน					

ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน					ข้อที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับความพึงพอใจ				
5	4	3	2	1			5	4	3	2	1
					47.	การปรับปรุงแก้ไข เมื่อผลการดำเนินงาน ไม่ได้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย  
เพ็ญศรี ศรีสังธรรม ผู้วิจัย



# ภาคผนวก ข

แผนภูมิโครงสร้างองค์กรคณะเภสัชศาสตร์

แผนภูมิโครงสร้างองค์กร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

