

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีผลการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

5.4 สรุปผลการวิจัย

5.5 อภิปรายผลการวิจัย

5.6 ข้อเสนอแนะ

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาการชำระรักษาบุคลากรและปัญหาการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส

5.1.2 เพื่อเปรียบเทียบการชำระรักษาบุคลากรและปัญหาการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส โดยแยกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียน

5.1.3 เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ การธำรงรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส ” ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อศึกษาการธำรงรักษาและปัญหาการธำรงรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

5.2.1 ประชากร

5.2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายบุคลากร ตัวแทนครูสอนศาสนา และตัวแทนครูสอนสามัญ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 144 คน จาก 48 โรงเรียน

5.2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก หัวหน้าฝ่ายบุคลากร หัวหน้าฝ่ายการเงิน หัวหน้าฝ่ายอาคารสถานที่ ตัวแทนครูสอนศาสนา ตัวแทนครูสอนสามัญ และผู้บริหาร โรงเรียนอัสตริกยะห์อิสลามียะห์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล

5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.2.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณในการศึกษาการธำรงรักษาและปัญหาการธำรงรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ตัวแทนครูสอนสามัญ ตัวแทนครูสอนศาสนา หัวหน้าฝ่ายบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2555 จำนวน 144 คน ได้แก่ แบบสอบถามแบบสำรวจรายการ (Check List) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ตัวเลือก เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการธำรงรักษาและปัญหาการธำรงรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยถามเกี่ยวกับตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการชำระรักษาและปัญหาการชำระรักษาบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส โดยได้กำหนดประเด็นการชำระรักษาบุคลากรและปัญหาการชำระรักษาบุคลากรออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านเงินเดือน (ค่าตอบแทน) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารและด้านความมั่นคงในการทำงาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-Ended) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะของครูผู้สอนด้านปัญหาการชำระรักษาบุคลากรในโรงเรียน ผู้วิจัยหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยาม (Item Objective Congruence Index : IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นจำแนกตามประเด็นการชำระรักษาและปัญหาการชำระรักษาบุคลากร โดยกำหนดขอบเขตแบบสัมภาษณ์และกำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมเกี่ยวกับการชำระรักษาและปัญหาการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูจังหวัดนราธิวาส

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์คือจำนวน 144 ชุดและข้อมูลการสัมภาษณ์ 10 คนที่ได้ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การพรรณนาและการนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง แล้วนำผลการศึกษาที่ได้ รวบรวมปัญหาการชำระรักษาบุคลากรและแนวทางการชำระรักษาบุคลากรใน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส

5.2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) แบบไม่เป็นทางการ (Non-Official) เป็นการนำเสนอผลการสัมภาษณ์บุคลากร โรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัย 6 ด้านคือด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารและด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ได้แก่ตัวแทนครูสามัญ ตัวแทนครูสอนศาสนา หัวหน้าบุคลากร ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายอาคารสถานที่และผู้บริหาร โรงเรียน

อัตรศึกษะหืออิสลามียะหะ จำนวนทั้งหมด 10 คนทั้งนี้การสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) แบบไม่เป็นทางการ (Non-Official) ด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างด้วยตัวผู้วิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เลือก

5.2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ ขอนหนังสือแนะนำจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ทำหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลผู้ทำแบบสอบถามและขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมด้วยตนเอง ซึ่งได้รับข้อมูลทั้งหมด 144 ชุด คิดเป็น 100 %

5.2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนครบตามกำหนดและทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ตรวจสอบให้คะแนน ใส่รหัสในแบบสอบถามแล้วนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ คือ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการชำระรักษาและปัญหาการชำระรักษาบุคลากรจากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อและของแต่ละวิธีการ

5.3 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส ผลการศึกษาสรุปได้ดังต่อไปนี้

5.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีจำนวน 144 คน แบ่งเป็นหัวหน้าบุคลากร 29 คน ตัวแทนครูสอนศาสนา 52 คนและ

ตัวแทนครูสอนสามัญ 63 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีจำนวนทั้งหมด 117 คน สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 24 คนและสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าจำนวน 3 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 87 คน ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 45 คนและปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 12 คน

5.3.2 ผลการวิเคราะห์สรุปข้อมูลภาพรวมการชำระรักษาบุคลากรทั้ง 6 ด้าน พบว่า

5.3.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือน (ค่าตอบแทน)

ระดับปัญหาการชำระรักษาบุคลากรโดยรวมทุกด้านมีระดับปัญหาการชำระรักษาอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านเงินเดือน (ค่าตอบแทน) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

5.3.3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการชำระรักษาบุคลากรด้านเงินเดือน (ค่าตอบแทน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับการชำระรักษาสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การจ่ายเงินเดือนขั้นต้นตามวุฒิการศึกษา การจัดสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล และจัดสวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตร

ระดับปัญหาการชำระรักษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีระดับปัญหาการชำระรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ การให้รางวัลเป็นเงินพิเศษ เช่น เงินโบนัสแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดีเด่น เป็นต้น จ่ายเงินเดือนขั้นต้นตามวุฒิการศึกษา และจัดสวัสดิการช่วยเหลือด้านค่าครองชีพ

5.3.4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ระดับการชำระรักษาบุคลากรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยการชำระรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ สภาพแวดล้อมที่ร่มรื่นสวยงามของโรงเรียน อาคารเรียน ห้องเรียนเหมาะสมกับการเรียนการสอน และห้องน้ำที่สะอาด สะดวกสบายสำหรับบุคลากร ความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยของอาคารเรียน การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนสถานที่ที่ปลอดภัยสำหรับครู

ระดับปัญหาการชำระรักษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีระดับปัญหาการชำระรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ มีห้องน้ำสะอาดและเพียงพอ ห้องน้ำที่สะอาด สะดวกสบายสำหรับบุคลากร และอาคารเรียน ห้องเรียนเหมาะสมกับการเรียนการสอน

5.3.5 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ระดับการชำระรักษาด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยการชำระรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี มีความยุติธรรมตามแบบฉบับของท่านเราะสุล ﷺ การรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา

ระดับปัญหาการชำระรักษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับปัญหาการชำระรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ ทศนคติที่ดีของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจในการช่วยเหลือแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและการรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.3.6 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ระดับการชำระรักษาบุคลากรด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยเป็นรายข้อแล้วพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยการชำระรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ ความสนิทสนมของบุคลากรในโรงเรียน รู้ใจกันเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การให้ความเคารพต่อบุคลากรที่อาวุโส การให้เกียรติและให้ความสำคัญซึ่งกันและกันของบุคลากร

ระดับปัญหาการชำระรักษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับปัญหาการชำระรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ มีงานพบปะสังสรรค์ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ไมตรีระหว่างสมาชิกด้วยกัน การให้ความเคารพต่อบุคลากรที่อาวุโส และความรัก ความสามัคคีของบุคลากรในโรงเรียน

5.3.7 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ระดับการชำระรักษาบุคลากรด้านนโยบายและการบริหารในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยการชำระรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ นโยบายจากการวางแผนร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากร นโยบายถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน แน่นนอน ทุกฝ่ายยอมรับและเข้าใจตรงกันและการระบุหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การปรึกษาหารือกันในระบบบชुरอ

ระดับปัญหาการชำระรักษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับปัญหาการชำระรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ การติดตามงานเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น นโยบายถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน แน่นนอน ทุกฝ่ายยอมรับและเข้าใจตรงกัน และนโยบายมาจากการวางแผนร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากร

5.3.8 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ระดับการชำระรักษาบุคลากรด้านความมั่นคงในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยการชำระรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ ความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากผู้อื่น และสังคมเนื่องจากการทำงานในโรงเรียนนี้ มีความมั่นใจว่าโรงเรียนแห่งนี้มั่นคงและจะดำเนินกิจการได้ต่อไป และมีความมั่นใจว่าจะไม่ถูกลดเงินเดือนโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

ระดับปัญหาการชำระรักษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับปัญหาการชำระรักษาสูง 3 ลำดับแรกคือ การให้บุคลากรกู้ยืมเงินได้ในกรณีจำเป็น จัดสวัสดิการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือครูที่มีความเดือดร้อน และความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากผู้อื่นและสังคม เนื่องจากการทำงานในโรงเรียนนี้

5.3.9 ผลการเปรียบเทียบการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนครราชสีมาจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ดังนี้

5.3.9.1 ผลการเปรียบเทียบการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจำแนกตามตำแหน่งตัวแทนครูสอนศาสนา ตัวแทนครูสามัญและหัวหน้าบุคลากร พบว่ามีการชำระรักษาบุคลากรโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าตัวแทนครูสอนศาสนา ตัวแทนครูสามัญและหัวหน้าบุคลากรได้รับการชำระรักษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้านเช่นกัน

5.3.9.2 ผลการเปรียบเทียบการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีไม่แตกต่างกัน

5.3.9.3 ผลการเปรียบเทียบการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า มีการชำระรักษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีไม่แตกต่างกัน

5.3.9.4 ผลการเปรียบเทียบปัญหาการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนครราชสีมา เป็นดังนี้

5.3.9.4.1 ผลการเปรียบเทียบปัญหาการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจำแนกตามตำแหน่งตัวแทนครูสอนศาสนา ตัวแทนครูสามัญและหัวหน้าบุคลากร พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.3.9.4.2 ผลการเปรียบเทียบปัญหาการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน

5.3.9.4.3 ผลการเปรียบเทียบการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน

5.3.9.4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากร และปัญหาการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครราชสีมา ทักษะของครู จากการสัมภาษณ์ตัวแทนครูสอนศาสนา ตัวแทนครูสามัญ หัวหน้าฝ่ายบุคลากร ฝ่ายธุรการและการเงิน และผู้บริหาร โรงเรียนอัสตังเกียะห์อิสลามียะห์ มีผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

การชำระรักษาบุคลากร

1.การชำระรักษาบุคลากรด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

โรงเรียนอัสตังเกียะห์อิสลามียะห์มีการชำระรักษาบุคลากรด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนอยู่ในระดับที่ดี บุคลากรมีความพึงพอใจกับการชำระรักษาในด้านนี้ค่อนข้างสูง เนื่องจากโรงเรียนจ่ายเงินเดือนตรงตามวุฒิ และมีค่าตอบแทนพิเศษให้กับบุคลากรตามฝ่ายที่รับผิดชอบ มีค่าตอบแทนเพิ่มในกรณีที่บุคลากรมีอายุงานหลายปี มีการปรับเงินเดือนในระบบขั้นเหมือนข้าราชการ มีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล มีเบี้ยเลี้ยงให้กับบุคลากรกรณีไปอบรมหรือประชุมต่างพื้นที่ และมีการเลี้ยงอาหารกลางวันในกรณีที่มาทำงานในวันหยุดหรือช่วงปิดภาคการศึกษา

2.การชำระรักษาบุคลากรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานของโรงเรียนอัสตังเกียะห์อิสลามียะห์ ทั้งในด้านสถานที่ อุปกรณ์ สื่อการสอน อาคารหรือห้องปฏิบัติการต่างๆ มีความพร้อมและเหมาะสมต่อการใช้ในการเรียนการสอน เนื่องจากผู้บริหารให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกและให้ความสำคัญกับการทำงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมบริเวณโรงเรียนถูกจัดให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่นการจัดโครงการต้นไม้พูดได้เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับต้นไม้และดอกไม้แก่นักเรียน เป็นต้น โรงเรียนอัสตังเกียะห์อิสลามียะห์มีระบบหลักสูตรการสอนหลายโปรแกรม หรือหลายสาขาวิชา เช่น โปรแกรมอีพี (EP: English program) โปรแกรมเอพี (AP: Arabic Program) โปรแกรมยูพี (UP: University

Program) เป็นต้น โดยโรงเรียนก็ได้จัดสรรห้องปฏิบัติการเฉพาะให้กับแต่ละโปรแกรม และมีอุปกรณ์การเรียนการสอนที่สมบูรณ์และเพียงพอ

3. การธำรงรักษาบุคลากรด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

โรงเรียนอัสตังกียะห์อิสลามียะห์ มีบุคลากรในระดับผู้บริหารหลายคน อาทิ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการและผู้อำนวยการ แต่บุคลากรโรงเรียนมีความใกล้ชิดกับผู้ผู้อำนวยการมากที่สุด เนื่องจากมีความเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชา สำหรับผู้จัดการโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการและบริหารโรงเรียนโดยตรงนั้น ผู้บังคับบัญชายังไม่มีความใกล้ชิดมากนัก เนื่องจากผู้จัดการโรงเรียนมีภารกิจภายนอกสถานศึกษามาก ทำให้ไม่มีเวลาได้พบปะ จะสามารถพบกันได้เมื่อมีการประชุม อย่างไรก็ตามผู้บริหารเองก็มีความพยายามในการสร้างความใกล้ชิดให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

4. การธำรงรักษาบุคลากรด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

โรงเรียนอัสตังกียะห์อิสลามียะห์ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก จึงอาจมีปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเกิดขึ้นได้บ้าง เนื่องจากความเข้าใจในเรื่องต่างๆที่อาจไม่ตรงกัน แต่เนื่องจากโรงเรียนมีกฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันอย่างชัดเจนทำให้บุคลากรทุกคนอยู่ภายใต้ขอบเขตเดียวกันและไม่ก้าวล้ำต่อกัน บุคลากรดูเหมือนจะพยายามรักษาความสัมพันธ์อันดีให้คงอยู่ไว้ เนื่องจากความจำเป็นในการทำงานร่วมกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน อีกทั้งในด้านการเรียนการสอนความรู้ศาสนาบางประเด็น จำเป็นต้องนำมาบูรณาการกับการเรียนการสอนวิชาสามัญด้วย

5. การธำรงรักษาบุคลากรด้านนโยบายและการบริหาร

นโยบายและการบริหารของโรงเรียนอัสตังกียะห์อิสลามียะห์นั้น หากเป็นนโยบายหลักของโรงเรียนก็จะได้รับนโยบายโดยตรงจากผู้บริหาร โดยไม่ผ่านการประชุม แต่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางในการนำนโยบายไปปรับใช้ด้วยตนเอง แต่โดยส่วนมากแล้ว นโยบายส่วนใหญ่จะถูกนำเสนอเพื่อพิจารณาในที่ประชุม เพื่อลงมติเห็นชอบร่วมกัน โดย

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สามารถนำเสนอนโยบายต่อผู้บริหารได้เช่นกัน นอกจากนี้นโยบายของโรงเรียนยังเป็นนโยบายที่มีความเป็นเอกลักษณ์ ไม่ทำตามนโยบายของโรงเรียนใด

6. การธำรงรักษาบุคลากรด้านความมั่นคงในการทำงาน

บุคลากรโรงเรียนอัสตอร์เกียะห์อิสลามียะห์ส่วนใหญ่มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากโรงเรียนจัดสรรเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีพร้อม บุคลากรส่วนใหญ่จึงเลือกที่จะปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนดังกล่าวมากกว่าโรงเรียนอื่น โดยหากมีความต้องการลาออกก็จะเป็นเพราะสอบบรรจุข้าราชการได้ อย่างไรก็ตามบุคลากรที่มีความสามารถก็มักจะลาออกไปด้วยสาเหตุดังกล่าว มากกว่าที่จะยังคงทำงานอยู่ในโรงเรียนต่อไป

จากผลการสัมภาษณ์ประเด็นการธำรงรักษาบุคลากรข้างต้น เห็นได้ว่าโรงเรียนอัสตอร์เกียะห์อิสลามียะห์ให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาบุคลากรในระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคน บุคลากรได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษา ทั้งยังมีการเพิ่มเงินเดือนให้ในกรณีพิเศษต่างๆ นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการและการสร้างความมั่นคงในการทำงานอีกด้วย ผู้บริหารโรงเรียนอัสตอร์เกียะห์ให้ความสำคัญกับบุคลากรผ่านการรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อการสร้างนโยบายการบริหารโรงเรียนร่วมกัน เป็นต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้สามารถธำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนไว้ได้

ปัญหาการธำรงรักษาบุคลากร

จากการสัมภาษณ์บุคลากรโรงเรียนอัสตอร์เกียะห์อิสลามียะห์ด้านปัญหาการธำรงรักษาบุคลากรทั้งหกด้าน พบว่าปัญหาการธำรงรักษาในแต่ละด้านมีน้อยมาก กล่าวคือ

ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ถือเป็นด้านที่มีปัญหาน้อยที่สุด เนื่องจากโรงเรียนจัดสรรเงินเดือนให้ได้ตรงตามวุฒิ และมีค่าตอบแทนพิเศษให้ในกรณีต่างๆ เช่น การมาทำงานในวันหยุด หรือการปรับเงินเดือนในระบบขั้นให้แก่บุคลากรโดยพิจารณาตามผลการทำงาน เป็นต้น

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นอีกด้านหนึ่งที่มีปัญหาน้อยเช่นกัน เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสะอาดในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนจึงมีความพร้อมใน

ด้านอาคารเรียน ห้องน้ำ ห้องปฏิบัติการต่างๆ นอกจากนี้ยังมีนโยบายสร้างแหล่งเรียนรู้ภายนอก ห้องเรียนอีกด้วย อย่างไรก็ตามปัญหาที่พบในด้านสภาพแวดล้อม คือ ห้องพักรูที่ยังมีไม่เพียงพอจึงทำให้บุคลากรครูบางส่วนจำเป็นต้องพักอยู่ในห้องประจำฝ่ายที่ตนรับผิดชอบ หรือพักอยู่ในห้องสมุดเป็นต้น

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นด้านที่มีปัญหามากที่สุดสำหรับบุคลากรโรงเรียนอัสตริทิกะห์อิสลามียะห์ กล่าวคือ หากเป็นผู้บังคับบัญชาในตำแหน่งผู้จัดการ โรงเรียนบุคลากรส่วนมากยังมีความเกรงใจและไม่กล้าเข้าหา แต่หากเป็นผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าฝ่ายพบว่าไม่มีปัญหามากนัก เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีความสนิทสนมกับผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานในระดับที่ดี บุคลากรส่วนใหญ่ที่มีปัญหาหรือต้องการนำเสนองานต่อผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการ มักจะนำเสนอผ่านหัวหน้าฝ่ายหรือผู้อำนวยการ มากกว่าจะนำเสนอต่อผู้จัดการด้วยตนเอง

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นด้านที่มีปัญหารองลงมาจากปัญหาด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เนื่องจากโรงเรียนอัสตริทิกะห์อิสลามียะห์เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรจำนวนมาก การทำงานของบุคลากรจึงสามารถเกิดปัญหาขึ้นได้ เช่น ปัญหาระหว่างครูสามัญกับครูสอนศาสนา เป็นต้น อย่างไรก็ตามโรงเรียนอัสตริทิกะห์อิสลามียะห์ก็ได้กำหนดกฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรดำรงตนในกฎระเบียบและไม่ล่วงเกินต่อกัน ปัญหาระหว่างบุคลากรจึงเกิดขึ้นน้อย

ด้านนโยบายและการบริหาร เป็นด้านที่มีปัญหาน้อยรองลงมาจากปัญหาด้านความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายการบริหารส่วนใหญ่จะได้รับการเสนอในที่ประชุมเพื่อลงมติการเห็นชอบร่วมกัน นโยบายบางส่วนก็ได้มาจากการนำเสนอความคิดเห็นจากบุคลากรอีกด้วย มีเพียงแต่ นโยบายหลักของโรงเรียนเท่านั้นที่จะได้รับการนำเสนอจากผู้จัดการโดยตรง ส่วนรูปแบบการนำไปปฏิบัติเป็นหน้าที่ของบุคลากรซึ่งสามารถเลือกวิธีการนำนโยบายไปปรับใช้ได้ด้วยตนเอง

ด้านความมั่นคงในการทำงาน เป็นด้านที่มีปัญหารองลงมาจากปัญหาด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อนโยบายต่างๆของโรงเรียนไม่ว่าจะ

เป็นนโยบายด้านเงินเดือน นโยบายการบริหารหรือการจัดสรรสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้เอื้อต่อการทำงาน บุคลากรส่วนใหญ่รู้สึกมั่นคงต่อการทำงานในโรงเรียนอัสตังเกียะหืออิสลามียะห์ และคิดว่า เป็นโรงเรียนที่ดีที่สุด แต่สาเหตุที่โรงเรียนยังไม่สามารถชำระรักษาบุคลากรไว้ได้เต็มทีนั้นเนื่องจาก บุคลากรบางส่วนยังคงต้องการการทำงานในระบบข้าราชการที่มีความมั่นคงกว่า จึงทำให้บุคลากรโรงเรียนยังคงลาออกไปเมื่อสามารถสอบแข่งขันบรรจุข้าราชการได้

เห็นได้ว่าโรงเรียนอัสตังเกียะหือมีปัญหาการชำระรักษาบุคลากรในระดับที่ต่ำมาก เมื่อเทียบกับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอื่นๆ เนื่องจากโรงเรียนให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยได้มีการชำระรักษาผ่านรูปแบบการจัดสรรค่าตอบแทน สวัสดิการและการสร้างแรงจูงใจอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ปัญหาการชำระรักษาบุคลากรที่พบมากที่สุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากโรงเรียนอัสตังเกียะหืออิสลามียะห์เป็นโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานจึงเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ แต่ด้วยนโยบายของผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ก็ได้ทำให้ปัญหาดังกล่าวไม่รุนแรงมากนัก นอกจากนี้ปัญหาอื่นที่พบ เช่น ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ก็เป็นปัญหาที่ย่อยที่พบไม่มากนักสำหรับการทำงานในโรงเรียน

5.3.9.4.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะด้านการชำระรักษาบุคลากร

- ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ปัญหาคือ เงินเดือนบุคลากรยังไม่ได้รับตามวุฒิ บุคลากรไม่ได้รับเงินเดือนตามอัตราที่รัฐบาลกำหนด ไม่ตรงตามความต้องการของบุคลากร และ ไม่เพียงพอต่อการครองชีพในปัจจุบัน โรงเรียนบางแห่งเงินเดือนออกช้า ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับการทำงาน เนื่องจากหลายคนไม่ได้บรรจุเป็นครู ผู้บริหารไม่ขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากร เงินเดือนของครูสามัญและครูศาสนาไม่เท่ากันทั้งที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีเหมือนกัน ไม่มีการปรับเงินเดือน โรงเรียนบางแห่งให้ค่าตอบแทนตามวุฒิแต่ไม่มีสวัสดิการ โรงเรียนบางแห่งหากมีปัญหาด้านการเงินก็จะแก้ปัญหาดูด้วยการตัดเงินเดือนบุคลากร โรงเรียนบางแห่งบุคลากรใหม่ได้เงินเดือนสูงกว่าบุคลากรเก่าแม้จะทำงานมานานกว่าก็ตาม

ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรเพิ่มเงินเดือนหรือค่าตอบแทนให้อยู่ระดับเดียวกันกับเงินเดือนข้าราชการ หรือจ่ายเงินเดือนให้ตรงตามวุฒิการศึกษา รวมทั้งต้องการให้

รัฐบาลสนใจเรื่องเงินเดือนของครูโรงเรียนเอกชน และควรจัดสรรเรื่องเงินเดือนให้เท่าเทียมกันระหว่างครูเอกชนและครูโรงเรียนรัฐบาล ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงานของบุคลากร และให้หน่วยงานของรัฐเปิดโอกาสให้มีการบรรจุบุคลากรในโรงเรียนเอกชนทั้งหมด ผู้บริหารควรให้เวลาบุคลากรได้ประกอบอาชีพเสริมเพื่อเลี้ยงดูครอบครัว ควรมีการปรับเงินเดือนให้แก่บุคลากร และให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่ทำงานล่วงเวลา ควรมีการขึ้นเงินเดือนแก่บุคลากรที่ปฏิบัติการสอนมาเป็นเวลานานและบุคลากรที่มีหน้าที่ในโรงเรียน และควรเพิ่มสวัสดิการให้บุคลากร นอกจากนี้โรงเรียนควรจัดการปัญหาด้านการเงิน โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับเงินเดือนบุคลากร

- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัญหา คือ สภาพแวดล้อมในห้องเรียนไม่ค่อยสะอาดเรียบร้อย ไม่มีห้องทำงานของบุคลากร ขาดความร่วมมือในบริเวณโรงเรียน ไม่มีสถานที่พักผ่อน เช่น ต้นไม้หรือสวนหย่อม สถานที่ไม่อำนวย ไม่มีระบบและระเบียบ อาคารและสถานที่ไม่มีความสะอาด ห้องเรียน ห้องน้ำและห้องพักครูไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรและนักเรียน อาคารเรียนทรุดโทรม ไม่มีอุปกรณ์การสอน ไม่มีอุปกรณ์และเทคโนโลยี โรงเรียนมีพื้นที่จำกัด ทรัพยากรไม่เพียงพอกับบุคลากร ขาดงบประมาณในการปรับปรุงด้านสภาพแวดล้อม

ข้อเสนอแนะ คือ ควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและอาคารเรียน ปรับปรุงอาคารเรียนและสถานที่อื่นๆ ให้มีความเป็นระเบียบและสะอาด ควรจัดให้มีห้องทำงานที่สงบ มีการปลูกดอกไม้ ต้นไม้ภายในบริเวณโรงเรียนหรือจัดสถานที่เพิ่มเติมเพื่อสร้างบรรยากาศ จัดห้องเรียนและที่พักของครูให้เหมาะสมและพอดี สร้างบรรยากาศให้เด็กมีความตั้งใจเรียน จัดเตรียมอุปกรณ์และเทคโนโลยี มีห้องน้ำเพียงพอและห้องปฏิบัติการที่สะอาดโดยควรปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียนก่อนส่วนอื่น รวมทั้งหางบประมาณเพิ่มเติมจากหน่วยงานเอกชน

- ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัญหา คือ ผู้บังคับบัญชามีภารกิจภายนอกสถานศึกษามากเกินไป ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสได้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและไม่มีความเป็นกันเอง ผู้บริหารใช้อำนาจผูกขาด ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะเพื่อการ

พัฒนา รวมทั้งไม่มีความใกล้ชิด มีช่องว่างระหว่างกันทำให้บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา อีกทั้งไม่มีความยุติธรรมและไม่มีความเป็นผู้นำอีกด้วย

ข้อเสนอแนะคือ ผู้บังคับบัญช ควรอยู่โรงเรียนเพื่อความสะดวกในการติดต่อของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน หากเกิดปัญหาระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรรับฟังปัญหาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งสองฝ่าย รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเป็นกันเองเพื่อบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารควรลดการยึดติดในเรื่องอำนาจ มีการพบปะกับบุคลากร รวมทั้งมีภาวะความเป็นผู้นำมากขึ้นด้วย

- ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัญหา คือ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ขาดความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ต่างฝ่ายกัน มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น เอาเปรียบต่อกัน รวมทั้งไม่ค่อยมีการร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังมีการอิจฉากันเองในบรรดาเพื่อนร่วมงาน ขาดความสามัคคีและความรักซึ่งกัน ไม่มีการรับฟังปัญหาซึ่งกันและกัน ขาดการตักเตือนซึ่งกันและกัน อีกทั้งครูสามัญกับครูศาสนายังมีปัญหาระหว่างกันอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ คือ บุคลากรควรมีความจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาระหว่างบุคลากรเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องใช้ความเสมอภาคในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง รวมทั้งควรจัดให้มีกิจกรรมสังสรรค์ในบางโอกาส ผู้บริหารควรจัดแบ่งงานให้ชัดเจน และลงโทษเมื่อมีการทำผิดระเบียบ สร้างความยุติธรรมและไม่รับฟังเสียงข้างเดียว การร่วมงานของเพื่อนร่วมงานต้องอาศัยแบบอย่างของท่านเราะสุล ﷺ ให้มีความร่วมมือและสามัคคีกัน ควรจัดการประชุมให้บ่อยครั้งเพื่อการแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา สนับสนุนให้มีการตักเตือนซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ควรมีจัดกิจกรรมให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อความสามัคคี

- ด้านนโยบายและการบริหาร ปัญหา คือ นโยบายการบริหารไม่ชัดเจน บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและยึดผู้บริหารเป็นหลัก บางครั้งมาตรฐานนโยบายสูงเกินความสามารถบุคลากร บางครั้งผู้บริหารเองไม่ค่อยจะปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้ ขาดระบบชुरอในการวางแผนงาน นโยบายมักเกิดจากความต้องการของผู้บริหารฝ่ายเดียว ไม่มีนโยบายที่

ชัดเจน ไม่มีการวางแผนงานให้บุคลากรล่วงหน้า นโยบายบางอย่างขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ชัดเจน ไม่มีการกระจายงาน และขาดการติดตามงานจากผู้บริหาร นโยบายบางอย่างถูกแบ่งแยกเป็นฝ่ายสามัญและศาสนา อีกทั้งไม่มีการพัฒนาหรือก้าวหน้าตามเทคโนโลยี

ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการวางแผนนโยบายที่ชัดเจนและควรทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรประสานงานกับบุคลากร ก่อนที่จะระบุหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ควรกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรและให้บุคลากรรับรู้ร่วมกัน ผู้บริหารควรทบทวนและปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้ กำหนดนโยบายร่วมกัน โดยการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ ควรใช้ระบบชูรอในการวางแผนงาน และควรมีความยืดหยุ่นในการบริหารด้วย

- ด้านความมั่นคงในการทำงาน ปัญหา คือ บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ไม่มีสวัสดิการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือครูที่เดือดร้อน นโยบายด้านความมั่นคงไม่ชัดเจน บุคลากรกลัวถูกปลด กลัวการถูกลดเงินเดือนเนื่องจากจำนวนนักเรียนน้อยลง มีความไม่แน่นอนในการจัดสรรเงินเดือน ไม่มีสวัสดิการที่ชัดเจนสำหรับครูที่บรรจุกับครูไม่บรรจุ ไม่มีการประกันความมั่นคงในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ คือ ควรให้ขวัญกำลังใจเพื่อความมั่นคงในการทำงาน ผู้บริหารควรเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้นำที่ดีให้แก่ผู้ตาม ผู้นำควรมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร นอกจากนี้ควรจัดสวัสดิการด้านการเงิน กำหนดนโยบายเพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนให้มากขึ้น และควรมีสัญญาการทำงานที่ชัดเจนเพื่อการประกันด้านความมั่นคงแก่บุคลากร

จากปัญหาและข้อเสนอแนะข้างต้น เห็นได้ว่าปัญหาส่วนใหญ่แล้วเป็นปัญหาที่พบได้ในทุกโรงเรียน เช่น ปัญหาด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน เนื่องจากโรงเรียนหลายแห่งไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรได้ตรงตามวุฒิการศึกษา เป็นต้น สาเหตุเนื่องจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาสเป็นโรงเรียนเอกชนรูปแบบเดียวกัน ปัญหาที่พบจึงมักคล้ายคลึงกัน ในส่วนของข้อเสนอแนะก็มีความคล้ายกันเช่นเดียวกัน อาทิ โรงเรียนควรจ่ายค่าตอบแทนให้ตรงตามวุฒิการศึกษา เป็นต้น

5.4 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนครราชสีมา โดยศึกษาประเด็นการชำระรักษาบุคลากรและปัญหาการชำระรักษาบุคลากร สามารถอภิปรายในประเด็นสำคัญดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการชำระรักษาบุคลากรและปัญหาการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนครราชสีมา

1.1 การชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนครราชสีมา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีการชำระรักษาบุคลากรมากที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและด้านสุดท้ายคือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นด้านที่มีการชำระรักษาน้อยที่สุด

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นด้านที่มีระดับการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่าปัจจัยด้านความสนิทสนมของบุคลากรในโรงเรียน รู้ใจกันเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยที่มีระดับการให้คะแนนมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าบุคลากรโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากในการทำงาน การที่บุคลากรมีความรัก สามัคคี ดูแลช่วยเหลือกันอย่างจริงจัง ทำให้เกิดบรรยากาศที่อบอุ่น ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของ นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534 : 21) ที่กล่าวว่า ความดีใจทางสังคมเกิดขึ้นได้จากความรู้สึกเป็นกันเอง ไม่แบ่งพวก ไม่คอยจับผิด จะช่วยให้สภาพการทำงานอยู่ในลักษณะมิตร บุคลากรทำงานร่วมกันด้วยความรู้สึกที่ดี ปัจจัยที่มีการชำระรักษารองลงมาคือการให้ความเคารพต่อบุคลากรที่อาวุโส การให้เกียรติและให้ความสำคัญซึ่งกันและกันของบุคลากร มีงานพบปะสังสรรค์เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ไมตรีระหว่างสมาชิกด้วยกัน การตัดเตือน (นาซีฮัด) ซึ่งกันและกัน ความรัก ความสามัคคีของบุคลากรในโรงเรียน การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนและปัจจัยสุดท้ายคือความจริงใจต่อกันในการคบหาสมาคมกันของบุคลากรที่ร่วมงานกันอย่างใกล้ชิด จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุบลรัตน์ ประสาท (2546 : 61) ซึ่งได้เปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยค่าจ้างของบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำปาง พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานเป็นด้านที่มี

ความสำคัญในระดับมากและได้รับความพึงพอใจมากกว่าด้านอื่นๆซึ่งก็ เช่นเดียวกับกับ สมยศ นาวิ การ (2547 : 307) อ้างถึงในทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ว่าบุคคลมีความต้องการสามระดับ คือ ความต้องการการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงานและความต้องการเจริญเติบโต ดังนั้น การสร้างเสริมบุคลากรในโรงเรียนด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรคำนึงเป็นอย่างยิ่งในการชำระรักษาบุคลากร นอกจากนี้มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551 : 76) ได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องของการจูงใจบุคลากรในการทำงานไว้ 4 ประการ โดยประการสุดท้ายคือเพื่อนร่วมงานที่เกื้อกูล โดยที่ส่วนหนึ่งของการทำงานนั้นตอบสนองความต้องการในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความพึงพอใจในงานได้อีกเช่นกัน ประเด็นความสัมพันธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับหะดิษบทหนึ่งของท่านนบี Muhammad ﷺ ที่ได้กล่าวไว้ว่า

((مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى شيئا تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى))

ความว่า “ความเป็นปึกแผ่น ความเมตตากรุณา และความรักของผู้ศรัทธา เป็นเสมือน เรือร่างเดียวกัน หากส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายได้รับบาดเจ็บ ร่างกายทั้งหมดก็จะรู้สึกปวดและเจ็บไข้นั้นไม่อาจข่มตาหลับได้” (al-Bukhari n.d., al-Adab, vol.7 chap.37-77)

((المؤمن للمؤمن كالبنیان يشد بعضه بعضا ، وشبك بين أصابعه.))

ความว่า “ความเป็นปึกแผ่นและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ศรัทธา เปรียบเสมือนอาคาร อิฐโดยมีเสาค้ำยันกันอย่างมั่นคง” (al-Bukhari n.d., Kitab al-Adab, vol.8 chap.36-80)

จะเห็นได้ว่า บุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส ให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานและการอยู่ร่วมกันในสังคมองค์กร

ด้านนโยบายและการบริหารงาน เป็นด้านที่มีการธำรงรักษารองลงมาจากด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่า ปัจจัยที่มีการธำรงรักษามากที่สุดคือปัจจัยด้านนโยบายที่มาจากกรวางแผนร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากร แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสหลายแห่งผู้บริหารได้สร้างนโยบายโรงเรียนจากการวางแผนร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากร แสดงถึงการให้ความสำคัญและใส่ใจในทุกความเห็นของบุคลากร ดังกล่าวนี้อิสลามได้สอนไว้ในเรื่องของการประชุมเพื่อหาฉันทมติความคิดเห็นร่วมกันดังที่ อะหมัด อิบรอฮิม อูซุซัน (2553) ได้กล่าวไว้ถึงการให้หลักชورىในการบริหารจัดการ ซึ่งการชورىเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทุกอย่างของประชาชาติอิสลาม พระองค์อัลลอฮ์ได้กำหนดให้ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตามมีการประชุมหารือเกี่ยวกับกิจการงานกับเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานของตน ดังอัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (بعض من الآية 38 : الشورى)

ความว่า “และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา”

(ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 38 : อัลชورى)

สอดคล้องกับเขาวฟา เดชะคุปต์ (2542 : 38-41) ที่ได้นำเสนอทัศนคติในด้านการบริหารไว้โดยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารไว้รูปแบบหนึ่งคือ รูปแบบการบริหารแบบประชาธิปไตย (Democratic Type) การบริหารงานลักษณะนี้เป็นในแนวที่ผู้บริหารและผู้ที่บังคับบัญชาต่างก็ร่วมมือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเป็นผู้นำในการวางแผนนโยบายและจุดมุ่งหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนร่วมรับผิดชอบสำเร็จของงานร่วมกัน บุคลากรจึงมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่นเดียวกันกับที่นงนุช วงศ์สุวรรณ (2551) ที่ได้อ้างถึงทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ขั้นที่ 4 ที่กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการการยอมรับ ต้องการการยอมรับทั้งจากบุคคลอื่นและยอมรับตนเองเกี่ยวกับความมั่นใจในเรื่องความรู้ ความสามารถที่เป็นที่ยอมรับและยกย่องจากบุคคลทั่วไป เช่นเดียวกันกับในทัศนะของจ๊กกรี เสริมทรัพย์ (2543 : 52-53)

ที่ได้กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการ 7 ด้าน ประกอบด้วย การยอมรับจากผู้อื่น การยิ้มแย้มแจ่มใส ความมีธรรมาศัย ความเป็นมิตร ความสะอาด ความสบายและความถูกต้องเป็นธรรม เช่นเดียวกันกับที่มณีวรรณ จิตรอุทัย (2551 : 127) ได้นำเสนอการนำแรงจูงใจไปประยุกต์ใช้ในองค์การว่าผู้บริหารควรสร้างการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยทั้งผู้บริหารและพนักงานสามารถร่วมกันกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน เมื่อบุคลากรรู้สึกได้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและมีส่วนร่วมร่วมกับโรงเรียน ท้ายที่สุดก็จะส่งผลให้โรงเรียนสามารถธำรงรักษาบุคลากรของตนเอาไว้ได้ ปัจจัยที่มีการธำรงรักษารองลงมาคือนโยบายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน แน่นนอน ทุกฝ่ายยอมรับและเข้าใจตรงกัน การระบุน้ำที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการปรึกษาหารือในระบบชुरอในการทำงาน มีการประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยดังกล่าวแม้จะเป็นปัจจัยการธำรงรักษาในระดับรองลงมาแต่ก็มีระดับการให้คะแนนที่ไม่แตกต่างกันมาก เห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญกับบุคลากร จากการที่นโยบายต่างๆ ได้รับการกำหนดไว้อย่างชัดเจนทั้งทางด้านหน้าที่และการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติ ดังเช่นที่

วิโรจน์ สารัตนะ (2542 : 39) ได้กล่าวถึงความหมายของนโยบายว่า เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่คาดหวังให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติ ซึ่งถ้าสมาชิกขององค์การมีทัศนคติในการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การก็จะทำให้ทำงานด้วยความราบรื่น ดังนั้น องค์การควรชี้แจงนโยบายให้บุคลากรได้ทราบและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามนโยบายให้ชัดเจนเพื่อประโยชน์ทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับที่เยาพา เดชะคุปต์ (2542 : 41-52) ได้สรุปหลักการบริหารและกระบวนการบริหารจากแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการหลายๆ ท่านไว้ โดยกล่าวว่าหลักการบริหารมี 15 ประการซึ่งหนึ่งในหลักการดังกล่าวนี้คือผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายไว้ชัดเจนแน่นนอน เพื่อผู้ร่วมปฏิบัติงานจะได้เข้าใจนโยบายของหน่วยงานและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง และผู้บริหารต้องระบุน้ำที่การทำงานอย่างกระชับ กำหนดหน้าที่ความสำคัญในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งระบุทรัพยากรในการบริหารงานให้เหมาะสม จากหลักการดังกล่าวเห็นได้ว่าเมื่อผู้บริหารได้กำหนดนโยบายการบริหารและมอบหมายหน้าที่แก่บุคลากรไว้อย่างชัดเจนแล้ว การปฏิบัติงานก็จะสำเร็จลุล่วงด้วยดี อย่างไรก็ตามปัจจัยที่มีการธำรงรักษาน้อยที่สุดคือการติดตามการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น แม้ปัจจัยดังกล่าวจะมีระดับคะแนนที่ไม่ต่างกับปัจจัยการธำรงรักษาอื่นๆ มากนัก แต่ก็แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการติดตามการปฏิบัติงาน ดังหลักการบริหารงานที่เยาพา เดชะคุปต์ (2542 : 41-52) ได้นำเสนอไว้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีการควบคุม ซึ่งคือการติดตามการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ หากมีปัญหาจะได้หาทางแก้ไขได้ทันท่วงที ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการควบคุมงานให้ชัดเจนแน่นนอน กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และ

ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหลังจากที่เปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์มาตรฐานแล้ว โดยในหลักการควบคุมติดตามงานดังกล่าว มีในหลักคำสอนของศาสนาอิสลามไว้ด้วยเช่นกัน หากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสให้ความสำคัญกับการติดตามงานดังนี้แล้วก็จะสามารถธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรของตน เนื่องจากบุคลากรเห็นค่าของงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจากการติดตามงานของผู้บริหาร อันจะนำไปสู่การได้รับผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพต่อไป

บุคลากรทุกคนต้องการการให้ความสำคัญจากผู้บริหาร โดยมักจะแสดงออกผ่านการนำเสนอความคิดเห็นในการสร้างนโยบายการบริหารโรงเรียนร่วมกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรับฟังและให้ความสำคัญต่อทุกข้อเสนอแนะจากบุคลากร อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ด้านความมั่นคงในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่า ปัจจัยที่สามารถสร้างการธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้มากที่สุดคือความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากผู้อื่นและตั้งคมเนื่องจากการทำงานในโรงเรียนนี้ ซึ่งสอดคล้องกับนงนุช วงศ์สุวรรณ (2551) ที่ได้อ้างถึงทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ในขั้นที่ 4 คือความต้องการการยอมรับ ต้องการการยอมรับทั้งจากบุคคลอื่นและยอมรับตนเองเกี่ยวกับความมั่นใจในเรื่องความรู้ ความสามารถที่เป็นที่ยอมรับและยกย่องจากบุคคลทั่วไป จะเห็นได้ว่าบุคลากรต้องการเกียรติและศักดิ์ศรีในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากผู้บริหารแล้วยังต้องการการยอมรับจากบุคคลภายนอกอีกด้วย ปัจจัยรองลงมาคือมีความมั่นใจว่าจะไม่ถูกลดเงินเดือนโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร การให้บุคลากรกู้ยืมเงินได้ในกรณีที่เป็น จัศสวัสดิการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือครูที่มีความเดือดร้อน และปัจจัยการธำรงรักษาปัจจัยสุดท้ายคือมีความมั่นใจว่าจะไม่ถูกกลั่นแกล้งจนต้องออกจากโรงเรียน ซึ่งสอดคล้อง จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเริค เฮอร์สเบิร์ก นิติมา นพური. (2549) ได้อ้างถึงจาก (Frederic Herzberg, 1968) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความยุติธรรมในการบริหาร เห็นได้ว่านอกจากเงินเดือนและค่าตอบแทนแล้ว บุคลากรยังต้องการความมั่นคงในการทำงานผ่านการจัดสวัสดิการต่างๆจากผู้บริหาร และความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ ซึ่งก็สอดคล้องกับนงนุช วงศ์สุวรรณ (2551) ที่ได้อ้างถึงทฤษฎี ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ในขั้นที่ 2 คือความต้องการความมั่นคงปลอดภัย มนุษย์ต้องการมีความมั่นคงทางการเงิน ด้านการทำงาน และมีความปลอดภัยทั้งตนเอง ครอบครัวและทรัพย์สิน เป็นต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความมั่นคงดังกล่าวให้เกิดขึ้นเนื่องจากในความเป็นจริงแล้วบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสส่วนใหญ่มักลาออกจากโรงเรียนเพื่อการสอบเป็นข้าราชการหรือทำงานในโรงเรียนอื่นๆที่มีความมั่นคงมากกว่า การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ไว้ด้วยการสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรจึงเป็น

หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ดังที่อานวย แสงสว่าง (2540 : 25) ได้กล่าวถึงวิธีการให้การสนับสนุน และการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงานจากผู้บริหารคือการให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงาน สำหรับพนักงานที่ยืนยันหมั่นเพียรและตั้งใจในการทำงานสม่ำเสมอ โดยจัดให้มีการจ้างงาน จนเกษียณอายุการทำงาน นอกจากนี้โทมัส แพทเทิน ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ นโยบายการจ่ายผลตอบแทน ว่า ประกอบขึ้นด้วยเกณฑ์อันสำคัญที่มีประสิทธิภาพ 7 ประการด้วยกันคือ การจ่ายอย่างเป็นธรรม หมายถึง การที่จะต้องยึดหลักว่า พนักงานทุกคนจะได้รับการจ่ายอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้โดยเปรียบเทียบกับกำลังความสามารถ ความพยายามตลอดจนความรู้ที่ได้รับจากการอบรม และอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องมีความมั่นคง หมายถึงการพิจารณาให้การจ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยของพนักงาน และความต้องการอื่นๆ ที่การจ่ายจะสามารถตอบสนองความพอใจได้ รวมทั้งการจัดสรรสวัสดิการ นั่นคือ สิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างแรงงานโดยตรงที่องค์กรมอบให้แก่บุคคลเพื่อให้เกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีและความรู้สึก ร่วมในฐานะสมาชิกของหน่วยงาน ทำให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถและเสียสละให้แก่องค์กร (ณัฐพันธ์ เชนรัตน์. 2541 : 6) เช่นเดียวกับที่อานวย แสงสว่าง (2540 : 25) ได้กล่าวถึงวิธีการให้การสนับสนุนและส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน จากผู้บริหารในแง่ของการบริการด้านความมั่นคง คือ การสร้างความมั่นคงทางกายภาพและความรู้สึกแก่บุคลากร เช่น เงินรางวัล เงินทดแทนการประกันชีวิตและเงินบำนาญ เป็นต้น และการบริการด้านเศรษฐกิจ คือ การให้ความช่วยเหลือด้านค่าครองชีพและการดำรงชีวิตตามความเหมาะสมแก่บุคลากร เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้าและเงินสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น เช่นเดียวกับที่ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้นำเสนอผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ และบริการที่ให้กับพนักงาน อันได้แก่การให้บริการทางการเงิน กรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ที่จัดขึ้นต่างๆ เป็นตัวอย่างที่ดีของการให้บริการทางการเงินแก่พนักงานที่จะส่งเสริมให้มีการประหยัดและเท่าเทียมเป็นการออมทรัพย์ที่จะได้ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบดอกเบี้ยหรือเงินปันผลต่างๆ ในขณะเดียวกัน หันนาคินท์ (2542 : 118) ได้กล่าวถึงประเภทของค่าตอบแทนในระบบราชการไว้ คือการให้สงเคราะห์หรือประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ได้แก่ การตอบแทนที่อาจให้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น เงินช่วยค่าครองชีพ เงินสงเคราะห์บุตร เงินค่ารักษาพยาบาล การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ โดยได้รับเงินเดือน การอนุญาตให้ลาด้วยเหตุผลต่างๆ เป็นต้น จากข้อมูลข้างต้นเห็นได้อย่างชัดเจนว่า การธำรงรักษาบุคลากรด้านความมั่นคงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร เมื่อบุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและสถานที่ทำงาน อัตราการย้ายออกของบุคลากรก็จะลดลงซึ่งล้วนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ดังที่ พันธ์ หันนาคินท์ (2542 : 120) ให้ทัศนะว่า ความมั่นคงในการทำงาน คือความรู้สึกในแง่ที่ว่า งานที่มีความมั่นคงย่อมทำให้

ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและต้องการที่จะปฏิบัติงานอยู่ต่อไป องค์การจึงควรมีการดำเนินการให้บุคลากรตระหนักว่างานที่ตนเองทำนั้นมีความมั่นคง เช่นเดียวกับที่มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551 : 331) กล่าวว่า การสร้างความมั่นคงในการทำงาน เป็นการสร้างระบบการรับรู้ในความสามารถ แรงจูงใจ ความต้องการและทัศนคติ ค่านิยมของบุคคลที่เป็นตัวชี้แนะและช่วยทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวนี้จะอธิบายว่าเหตุใดจึงเป็นการยากที่คนเราจะเปลี่ยนอาชีพ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมา จึงควรให้ความสำคัญต่อประเด็นการธำรงรักษาบุคลากรด้านความมั่นคงในการทำงาน เพื่อการคงอยู่ต่อไปของบุคลากร

ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหาวิธีการในการสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรของตน ผ่านการจัดสรรสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการสร้างความรู้สึกมั่นคงในอาชีพให้เกิดขึ้นให้ได้

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่า ปัจจัยที่มีการธำรงรักษามากที่สุดคือผู้บริหารมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี มีความยุติธรรมตามแบบฉบับของท่านเราะสุล ﷺ คุณลักษณะดังกล่าวสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม การมีความยุติธรรมตามแบบอิสลามเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนัก เนื่องจากเป็นเรื่องที่พระองค์อัลลอฮ์ทรงสั่งใช้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Jubran Saleh, Ali Mohammad. (2551 : 67) ได้ให้ความหมายของความยุติธรรมไว้ว่า ความยุติธรรม หมายถึงสิ่งที่อยู่ในที่ๆเหมาะสมกับมัน การบริหารงานจำเป็นต้องมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับคนงานที่มีความหลากหลายและต้องยึดถือความเป็นธรรมเป็นหลัก ความยุติธรรมนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากจะทำให้เขามีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานนั่นเอง ดังอัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ใน อัลกุรอานว่า

﴿اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ﴾ (بعض من الآية 8 : المائدة)

ความว่า “จงยุติธรรมเถิด มันเป็นที่ใกล้ความยำเกรงมากกว่า และพึงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 8 :อัลมาอิดะฮ์)

ผู้บริหารจึงต้องมีความยุติธรรมและเป็นผู้นำตามแบบอย่างของท่านเราะสุล ﷺ ปัจจัยที่มีการธำรงรักษารองลงมาคือ การรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา ทัศนคติที่ดีของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยการธำรงรักษาที่มีคะแนนเป็นลำดับสุดท้ายคือความจริงใจของผู้บังคับบัญชา มีความจริงใจในการช่วยเหลือแก้ไข

ปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวแม้ว่าปัจจัยการธำรงรักษาความตั้งใจของผู้บริหารจะอยู่ในลำดับสุดท้าย แต่ก็มียกระดับคะแนนที่ไม่ต่างกันมากนัก อย่างไรก็ตามความตั้งใจของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับบุคลากร หากผู้บริหารมีความตั้งใจช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของบุคลากรแล้ว ก็จะทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นและมีที่พึ่งพา ซึ่งศาสตราจารย์ สุขศรีวงศ์ (2552 : 282) ได้นำเสนอแนวคิดการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานให้ดีขึ้นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ซึ่งนิยมใช้เป็นหลักในการรักษาความสัมพันธ์ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอกับพนักงาน การสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นในงานที่พนักงานทำอยู่ และการดูแลเอาใจใส่ หากองค์กรดูแลเอาใจใส่ลูกจ้าง เสมือนหนึ่งว่าดูแลผู้รับจ้างว่าเป็นลูก ย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปได้อย่างราบรื่น อย่างไรก็ตามผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาจังหวัดนครราชสีมาหลายโรงเรียนมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี เช่น มีความเป็นกันเองต่อผู้ได้บังคับบัญชา มีความตั้งใจ มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีตามแบบฉบับของท่านเราะสุล ﷺ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา รับฟังปัญหาและมีความตั้งใจช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา และมีความยุติธรรม เนื่องมาจากผู้บริหารบางคนมีทัศนคติในการบริหารที่เป็นกลาง เปิดเผยและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามาใกล้ชิด เพราะเล็งเห็นถึงความสำคัญของผู้ได้บังคับบัญชา โดยมักเป็นผู้บริหารที่เป็นคนรุ่นใหม่ซึ่งสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีกว่าคนรุ่นเก่าดังที่ อะหมัด อิบรอฮิม อูซูนิน. (2553 : 220 – 221) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับปัจเจกบุคคลและสังคม ซึ่งความสามารถในเรื่องนี้ เป็นความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีในทุกๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจร่วมกันกับทีมบริหารและยังจะต้องมีอำนาจในการขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเช่น การปฏิบัติของผู้นำต่อผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่

1. จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีงามในทุกๆ ด้าน
2. รักษาความสัมพันธ์อันดี ขณะเดียวกันให้ความสำคัญต่อในหน้าที่ของตนที่มีต่อประชาชนและปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในทุกเรื่อง

นอกจากนี้ศาสตราจารย์ สุขศรีวงศ์ (2552 : 282) ได้นำเสนอแนวคิดการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานให้ดีขึ้นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ซึ่งนิยมใช้เป็นหลักในการรักษาความสัมพันธ์ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอกับพนักงาน การสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นในงานที่พนักงานทำอยู่ และการดูแลเอาใจใส่ หากองค์กรดูแลเอาใจใส่ลูกจ้าง เสมือนหนึ่งว่าดูแลผู้รับจ้างว่าเป็นลูก ย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปได้อย่างราบรื่น เช่นเดียวกันกับที่ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 228- 234)

ได้นำเสนอแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้คือ การรู้จักส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้องว่า ต้องการการรับรู้ และการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารควรชี้แจง ความเคลื่อนไหวในวงงานให้ทราบ ผู้บังคับบัญชาควรหมั่นประชุม ชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงานและปัญหาต่างๆให้ลูกน้องได้ทราบความเคลื่อนไหวตลอดเวลา เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่างๆขององค์กร และรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควร รักษาและต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เป็นการแสดงให้เห็น ถึงน้ำใจของผู้บังคับบัญชา ดังกล่าวนี้เป็นแนวทางที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาสสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรของตนไว้ได้ต่อไป

ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลโดยตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชามี คุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี ตามแบบฉบับของท่านเราะสุล ﷺ มีความยุติธรรม และเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันก็จะเกิดขึ้น บุคลากรย่อมยินดีที่จะปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่และองค์กรก็สามารถธำรงรักษาบุคลากรของตนไว้ได้ต่อไปอย่างยั่งยืน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่า ปัจจัยที่มีการ ธำรงรักษามากที่สุดคือ สภาพแวดล้อมที่ร่มรื่นสวยงามของโรงเรียน ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับบรรยากาศในสถานที่ทำงานมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ เนื่องจากบุคลากรย่อม ต้องการการปฏิบัติงานในสถานที่ที่สวยงามและสะอาดตา ปัจจัยที่มีการธำรงรักษาอันดับรองลงมา คือ อาคารเรียน ห้องเรียนเหมาะสมกับการเรียนการสอน การสนับสนุนด้านการใช้สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศ ห้องน้ำที่สะอาด สะดวกสบายสำหรับบุคลากร ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ของอาคารเรียน มีสื่อ อุปกรณ์ทางการสอนอยู่ในสภาพที่ครูสามารถใช้งานได้ และเพียงพอสำหรับ ครูซึ่งสอดคล้องกับที่ รุจิราพร มาศย์ภูธร (2545) ได้กล่าวว่าการธำรงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการ ที่ดำเนินการต่อจากการที่ได้จัดหาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานแล้ว ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสภาพ การปฏิบัติงานที่ดี การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ และการเสริมสร้าง วินัย เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพ เป็นไป ตามความต้องการของหน่วยงานและบุคลากรสามารถอยู่ในองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ กิจกรรมในการธำรงรักษาบุคลากรส่วนหนึ่งได้แก่ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน สภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ปัจจัยสุดท้ายคือมีห้องน้ำ สะอาดและเพียงพอ จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยการธำรงรักษาบุคลากรปัจจัยสุดท้าย เป็นปัญหาที่มัก พบเจอเป็นจำนวนมากในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส การมีห้องน้ำที่ไม่

เพียงพอและห้องน้ำไม่สะอาดเป็นปัญหาใหญ่ที่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสหลายโรงต้องประสบ จากการละเลยไม่เอาใจใส่จากผู้บริหาร ซึ่งในด้านดังกล่าวนี้รัชชยสันติวงศ์ (2540) ได้เสนอแนวทางการจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ได้นั้น ควรประกอบด้วยหลายปัจจัยซึ่งหนึ่งในนั้นคือเครื่องสุขภัณฑ์ต้องสะอาดและถูกสุขลักษณะ เมื่อสภาพห้องน้ำและจำนวนห้องน้ำในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสส่งผลให้เกิดการชำรุดรักษาในอัตราที่ต่ำ ผู้บริหารยังจำเป็นต้องกวาดจับและสนับสนุนงบประมาณในการสร้างห้องน้ำเพิ่มเติมและเอาใจใส่ด้านความสะอาดมากขึ้นด้วย

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดสรรและสนับสนุนด้านงบประมาณและนโยบายเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้นและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่าปัจจัยที่มีการชำรุดรักษาบุคลากรมากที่สุดคือ การจ่ายเงินเดือนขึ้นต้นตามวุฒิทางการศึกษา ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสหลายแห่งที่ให้ความสำคัญกับการจัดสรรเงินเดือนให้กับบุคลากรได้ตรงตามวุฒิ เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญกับความต้องการทำงานของบุคลากร ดังที่เสนาะ ดิยาว (2543) ให้ความหมายของค่าตอบแทนไว้ว่าหมายถึงการจ่ายให้กับการทำงานอาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงินค่าจ้างหมายถึง เงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน ส่วนเงินเดือนได้แก่ รายได้ที่ได้ประจำในจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงาน เช่นเดียวกับที่วรรัตน์ เขียวไพโร (2550) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนไว้เช่นกันว่า หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล วันหยุด วันลา ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ โทมัส แพทเทิน ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายการจ่ายผลตอบแทน ว่า ประกอบด้วยเกณฑ์อันสำคัญที่มีประสิทธิภาพ 7 ประการด้วยกันคือ

- 1.การจ่ายอย่างพอเพียง หมายถึง การจ่ายที่สูงพอตามระดับขั้นต่ำของค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำและข้อกำหนดที่ตกลงกับสหภาพตัวแทนแรงงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องปฏิบัติให้ครบถ้วนตามที่ได้มีข้อกำหนดไว้

2.การจ่ายอย่างเป็นธรรม หมายถึง การที่จะต้องยึดหลักว่า พนักงานทุกคนจะได้รับการจ่ายอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้โดยเปรียบเทียบกับกำลังความสามารถ ความพยายามตลอดจนความรู้ที่ได้รับจากการอบรมและอื่นๆ

3.การจ่ายอย่างสมดุล หมายถึง การจ่ายตลอดจนผลประโยชน์และรางวัลตอบแทนที่ให้ในรูปแบบอื่นๆอย่างสมเหตุสมผล เป็นชุดการจ่ายตอบแทนที่ดี

4.การจ่ายต้องเป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ การจ่ายนั้นจะต้องไม่มากเกินไป ทั้งนี้โดยพิจารณาถึงระดับความสามารถของหน่วยงานที่จะสามารถจ่ายได้ด้วย

5.ต้องมีความมั่นคง หมายถึงการพิจารณาให้การจ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยของพนักงาน และความต้องการอื่นๆที่การจ่ายจะสามารถตอบสนองความพอใจได้

6.การจ่ายต้องสามารถจูงใจได้ หมายถึงการจ่ายที่จะต้องมีความใกล้เคียงกับสิ่งจูงใจป้อนอยู่ด้วย และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีผลผลิตจากการทำงานได้ดี

7.เป็นที่ยอมรับของพนักงาน หมายถึง พนักงานจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย และรู้สึกว่าการจ่ายนั้นเป็นระบบที่สมเหตุสมผลทั้งในแง่ผลประโยชน์ขององค์กรและผลประโยชน์ของตนเองด้วย

ปัจจัยที่มีการธำรงรักษารองลงมาคือจิตสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล จิตสวัสดิการค่าเล่าเรียนบุตร จิตสวัสดิการช่วยเหลือด้านค่าครองชีพ การเบิกเงินเดือนล่วงหน้าได้ในกรณีที่จำเป็น การให้รางวัลเป็นเงินพิเศษเช่น เงินโบนัสแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดีเด่น และปัจจัยสุดท้ายคือมีค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานนอกเวลา เป็นต้น จากผลการวิจัยดังกล่าวแม้ว่าระดับคะแนนของแต่ละปัจจัยข้างต้นจะไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ปัจจัยการธำรงรักษาบุคลากรดังกล่าวเป็นปัจจัยอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นถือเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในการทำงานได้นอกเหนือจากปัจจัยด้านค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์สเบิร์ก นิติมา นพบุรี (2549) ได้อ้างถึงจาก (Frederic Herzberg, 1968) ที่ได้กล่าวถึงความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความยุติธรรมในการบริหาร เห็นได้ว่านอกจากเงินเดือนและค่าตอบแทนแล้ว บุคลากรยังต้องการความมั่นคงในการทำงานผ่านการจิตสวัสดิการต่างๆจากผู้บริหาร และความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ

ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมาจึงควรให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนและการจัดสรรสวัสดิการต่างๆให้แก่บุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมเพื่อการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรของตน

1.2 การศึกษาปัญหาการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูจังหวัดนครราชสีมาพบว่า ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนเป็นด้านที่มีปัญหาการธำรงรักษามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นด้านที่มีปัญหาการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรน้อยที่สุด ดังนี้

ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จากผลการวิจัยพบว่า เป็นด้านที่มีปัญหาการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรมากที่สุด คือ โดยมีระดับคะแนนที่มากที่สุดในปีวิจัยเรื่องการจ่ายเงินเดือนตามวุฒิการศึกษา จากผลการวิจัยในประเด็นการธำรงรักษา ปีวิจัยดังกล่าวเป็นปีวิจัยที่มีการธำรงรักษามากที่สุด โดยในขณะที่เดียวกันก็เป็นปีวิจัยที่เป็นปัญหาของการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรมากที่สุดเช่นกัน เห็นได้อย่างชัดเจนว่า โรงเรียนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมามีส่วนของการธำรงรักษาและปัญหาการธำรงรักษาในปีวิจัยดังกล่าวที่ใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตามปัญหาการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากรด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนยังคงเป็นปัญหาใหญ่ที่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามหลายโรงเรียนต้องประสบที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากปัญหาทางการเงินของโรงเรียนเอกชน ประการแรกคือ จำนวนนักเรียนที่อาจลดลงในแต่ละปีทำให้จำนวนนักเรียนไม่แน่นอน ค่าธรรมเนียมต่างๆเก็บจากนักเรียนได้น้อย แต่ค่าใช้จ่ายของโรงเรียนยังคงมีเท่าเดิม โรงเรียนจึงไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนต่างๆเพิ่มให้ครูได้อีก โรงเรียนเอกชนบางแห่งมีจำนวนบุคลากรในอัตราที่ไม่เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน เช่น มีอัตราครูผู้สอนต่อสัดส่วนนักเรียนที่มากเกินไปทำให้ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณในส่วน ค่าตอบแทนที่ตรงตามวุฒิการศึกษาได้ เนื่องจากต้องเฉลี่ยให้กับบุคลากรอื่น เป็นต้น

สภาพเหล่านี้สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2539 : 3) ได้ระบุว่าโรงเรียนเอกชนมีฐานะทางการเงินทรุดลง โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อันเป็นผลมาจากการลดลงของจำนวนนักเรียน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลกระทบมาจากนโยบายขยายการจัดการศึกษาของรัฐทั้งทางด้านระดับชั้นเรียนและห้องเรียน การส่งเสริมและการช่วยเหลือจากรัฐด้าน

การเงินยังล่าช้าและไม่ได้ทั่วถึง อัตราค่าธรรมเนียมการเรียนที่กระทรวงกำหนดยังไม่สอดคล้องกับต้นทุนในการจัดการศึกษา โรงเรียนส่วนหนึ่งจึงไม่สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่แท้จริงได้ และโรงเรียนบางแห่งจึงไม่สามารถจ่ายเงินเดือนครูได้ตามวุฒิ บางแห่งก็ไม่สามารถจ่ายเพิ่มได้ตามอัตราที่ทางรัฐปรับให้กับข้าราชการ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ปัญหาสำคัญสำหรับการธำรงรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ยังคงเป็นปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างชัดเจน ผู้บริหารไม่สามารถรอคอยความช่วยเหลือด้านงบประมาณจากทางภาครัฐได้เพียงฝ่ายเดียว แต่จำเป็นต้องมีการหาแนวทางแก้ปัญหา ดังกล่าวให้ลุล่วงไป เพื่อธำรงไว้ซึ่งบุคลากรของตน

ดังนั้น ผู้บริหารและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิต นอกจากนี้ผู้บริหารยังควรแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อจัดสรรทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ เพิ่มเติมแก่บุคลากรอีกด้วย

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นด้านที่มีปัญหาการธำรงรักษารองลงมาจากปัญหาด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากมีความเกี่ยวเนื่องกับงบประมาณที่ผู้บริหารต้องจัดสรรไว้กับการพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมด้านการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน การสร้างอาคารเรียนหรือห้องปฏิบัติการต่างๆ รวมทั้งห้องพักครู และห้องน้ำให้เพียงพอ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมด้านสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนก็จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนเช่นกัน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีดังกล่าว สอดคล้องกับอำนาจ แสงสว่าง (2540 : 25) ที่ได้กล่าวถึงวิธีการให้การสนับสนุนและการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงานจากผู้บริหารทุกระดับในข้อที่ 3 คือ จัดให้บรรยากาศการทำงานที่ดีเอื้อต่อการทำงาน เช่น จัดห้องให้ถูกสุขลักษณะ ตกแต่งบริเวณสถานที่ทำงานให้สะอาด โต๊ะ เก้าอี้ทำงานที่เหมาะสม จัดอุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ จัดระบบวิธีการทำงานที่มีระเบียบและวินัยในการทำงาน นอกจากนี้มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551 : 76) ได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องของการจูงใจบุคลากรในการทำงานไว้เช่นกัน โดยได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ 4 ประการ คือ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและเอื้อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยดังกล่าวนี้จำเป็นต้องได้รับงบประมาณในการจัดสรร ซึ่งเมื่อโรงเรียนมี

งบประมาณไม่เพียงพอก็ไม่สามารถจัดหาให้แก่บุคลากรได้ จากผลการวิจัยรายชื่อย่อยพบว่า ปัญหาการธำรงรักษาด้านสภาพแวดล้อมที่มีมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านการมีห้องน้ำที่สะอาดและเพียงพอ จากปัจจัยดังกล่าวเห็นได้ว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามหลายแห่งที่มีปัญหาด้านความสะอาดของห้องน้ำ และจำนวนห้องน้ำที่ยังคงมีจำกัดไม่เพียงพอต่อการใช้ทั้งสำหรับบุคลากรและนักเรียน ปัจจัยที่เป็นปัญหารองลงมาคือปัจจัยด้านอาคารเรียนและห้องเรียนที่ยังไม่เหมาะสมสำหรับการเรียนการสอน เนื่องจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังคงมีงบประมาณจำกัดไม่สามารถสร้างอาคารเรียนหรือห้องเรียนเพิ่มเติมในขณะที่จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องได้ ปัจจัยสุดท้ายที่มีปัญหาการธำรงรักษาน้อยที่สุดคือปัจจัยด้านการมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนสถานที่ที่ปลอดภัยสำหรับครู จะเห็นได้ว่าปัจจัยดังกล่าวประสบปัญหาน้อยที่สุดเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามยังคงให้ความสำคัญกับการทำงานของบุคลากร โดยจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆและสร้างบรรยากาศความปลอดภัยในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงศ์ (2540) ที่ได้เสนอแนวทางการจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรต่อการปฏิบัติงานได้นั้น ควรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

- 1.การจัดในด้านวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ การเตรียมเครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน
- 2.การป้องกันอันตรายจากเครื่องจักรกลต่างๆ เช่นมีเครื่องดับเพลิงศูนย์ควบคุมไฟฟ้า
- 3.การจัดเกี่ยวกับสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น จัดโต๊ะ เก้าอี้ให้เพียงพอ
- 4.การป้องกันเกี่ยวกับรังสีต่างๆ เช่น สัญญาณเตือนภัยต่างๆ
- 5.อุณหภูมิในการปฏิบัติงาน
- 6.การควบคุมความชื้นในอากาศ
- 7.แสงสว่าง ต้องจัดแสงสว่างให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- 8.เสียง ถ้ามีเสียงรบกวนมากอาจทำให้การปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร
- 9.ฝุ่นละออง สถานที่ทำงานควรปราศจากฝุ่นละออง
- 10.สีในสถานที่ปฏิบัติงาน สีที่ทาในสถานที่ปฏิบัติงานต้องเหมาะสมกับงาน
- 11.พื้นอาคาร ต้องไม่ลื่นไถล

12. เครื่องสุกัณฑ์ต้องสะอาดและถูกสุกัณฑ์

อย่างไรก็ตามโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามหลายแห่งประสบปัญหาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากการขาดการให้ความสำคัญเท่าที่ควรจากผู้บังคับบัญชา ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาหนึ่งที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นด้านที่มีปัญหาการธำรงรักษาบุคลากรเป็นลำดับที่สาม โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่า ปัจจัยที่มีปัญหามากที่สุด คือ ทศนคติที่ดีของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยดังกล่าวอาจเกิดมาจากทศนคติส่วนตัวของผู้บริหารเอง กล่าวคือ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมาส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนเอกชนที่มีผู้บริหารเป็นเจ้าของเพียงคนเดียว ทำให้เกิดสิทธิผูกขาดด้านอำนาจแต่เพียงผู้เดียว ในกรณีที่ผู้บริหารเป็นคนรุ่นเก่าอาจมีทศนคติในการมองโลกที่ต่างจากคนรุ่นใหม่ บุคลากรบางคนที่ประพฤติดนทุญ์สนัษย์มากเกินไปอาจก่อให้เกิดทศนคติด้านลบต่อผู้บริหารได้ หรือในบางกรณีที่บุคลากรอาจมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บริหารก็อาจก่อให้เกิดทศนคติดังกล่าวได้เช่นกัน ซึ่งขัดแย้งกับที่ทรงชัย สันติวงษ์ (2540 : 22-23) กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไว้โดยถือว่า คนและหน้าที่งานทางการบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยสิ่งที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นที่ยอมรับในทุกองค์การว่า คนนับเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้านต่างๆและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่งานทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจในเรื่องราวของคน โดยสรุปได้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนจะมีทั้งเหตุผลและอารมณ์เป็นส่วนประกอบของพฤติกรรมเสมอ ดังนั้น การกระทำต่างๆของมนุษย์และพฤติกรรมที่แสดงออก จึงมักเป็นผลสืบเนื่องมาจากลักษณะทั้งสองคือ การกระทำที่มีเหตุผลและควบคู่กับอีกส่วนหนึ่งที่มีผลสืบเนื่องมาจากอิทธิพลของอารมณ์

2. คนทุกคนมักจะปฏิบัติตอบหรือกระทำอันสืบเนื่องมาจากอิทธิพลจากภายในและเป็นผลประกอบกับอิทธิพลจากสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกทั้งสองทาง เคิร์ท เลวิน ได้อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมเท่ากับฟังก์ชันของพีและอี หรือนั่นก็คือพฤติกรรมที่แสดงออกแต่ละครั้ง จะเป็นไปอย่างไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม ทั้งสองกรณีอาจจะเป็นไปได้ที่ในบางครั้งอาจจะมีน้ำหนักไปในทางใดทางหนึ่ง กล่าวคือ อาจจะเป็นการแสดงออกพฤติกรรมเพราะ

สาเหตุจากภายใน หรือเพราะอิทธิพลจากสาเหตุภายนอก แต่พฤติกรรมส่วนใหญ่ก็มักจะเกิดผลมาจากอิทธิพลทั้งสองกรณีคือ ภายในตัวเขาและจากสภาพสิ่งแวดล้อมที่กระทบถึงเขาควบคู่เสมอ

3. บุคคลแต่ละคนมักจะมีลักษณะพิเศษเป็นเฉพาะตัว มีการกระทำและความคิดต่างๆที่แตกต่างกันไปของตนเอง ทั้งนี้เพราะสืบเนื่องมาจาก การมีลักษณะนิสัยทำทางที่พัฒนามาแตกต่างกัน การมีเชาวน์ปัญญาและความสามารถของแต่ละคนที่แตกต่างกันหรือที่ได้มีการเรียนรู้มาแตกต่างกัน การมีทัศนคติและความชอบพองของแต่ละคนที่พัฒนามาไม่เหมือนกันและการมีสิ่งจูงใจของแต่ละคนที่พัฒนามาแตกต่างกัน ผู้บริหารควรทำความเข้าใจความแตกต่างของบุคลากรของตน ไม่ควรเอามาตรฐานของตนมาวัดบุคคลอื่นเนื่องจากบุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550 : 261 - 263) ได้กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่า ความผูกพันก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงานความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตาม ถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรกระตือรือร้นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร นั้นหมายถึง เราได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้ว ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
2. เป็นการสร้างแรงศรัทธา และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร
3. เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร
4. เป็นการสร้างความจงรักภักดีและเสียสละเพื่อองค์กร
5. เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และทำให้งานมีประสิทธิภาพ
6. เป็นการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน
7. เป็นการลดข้อขัดแย้งต่างๆที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

ยิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับอะหมัด อิบรอฮิม อบูชิน (2553 : 220 – 221) ที่ได้ให้ความหมายของคำว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่าหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

กับปัจเจกบุคคลและสังคม ซึ่งความสามารถในเรื่องนี้ เป็นความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีในทุกๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจร่วมกันกับทีมบริหารและยังจะต้องมีอำนาจในการขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร เช่น การปฏิบัติของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

1. จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีงามในทุกๆ ด้าน
2. รักษาความสัมพันธ์อันดี ขณะเดียวกันให้ความสำคัญต่อหน้าที่ของตนที่มีต่อประชาชนและปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในทุกเรื่อง
3. ขอความเห็นจากผู้อื่น ขณะเดียวกันให้เกียรติในความคิดเห็นของผู้อื่น
4. ฝึกฝนประชาชนให้ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ
5. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของประชาชนในการทำงานที่ได้รับ

มอบหมาย

6. คอยสอดและสังเกตการณ์ปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้มอบหมายให้กับประชาชน

นอกจากนี้ผู้บริหารยังควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 228- 234) ได้นำเสนอแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรเป็นผู้ที่ใช้เหตุผลเป็นที่ตั้ง ไม่ใช่อารมณ์ในการพิจารณาเรื่องต่างๆ การตัดสินใจที่ดีควรขึ้นอยู่กับข้อมูลข้อเท็จจริงภายใต้หลักการและเหตุผล นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่ควรใช้อารมณ์ส่วนตัวประกอบการตัดสินใจ เพราะจะทำให้การทำงานผิดพลาดได้
2. รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องคำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้องว่า ต้องการการรับรู้ และการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. รู้จักยกย่องชมเชยให้บำเหน็จความชอบ การยกย่องชมเชยเป็นการตอบแทนน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้การร่วมแสดงความยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นสิ่งที่สำคัญ การมอบบำเหน็จรางวัล เป็นต้น

4. หลีกเลียงการขู้งัด เนื่องจาก การข่มขู่เป็นการกระทำที่บีบคั้นจิตใจให้เกิดความรู้สึกคับแค้น กดดัน หรือเกิดความกลัวจนไม่ยอมทำงานให้ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงไม่ควรใช้วิธีข่มขู่บังคับตลอดเวลา

5. ชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงานให้ทราบ ผู้บังคับบัญชาควรหมั่นประชุมชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงานและปัญหาต่างๆ ให้ลูกน้องได้ทราบความเคลื่อนไหวตลอดเวลา เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

6. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรรักษาและต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เป็นการแสดงให้เห็นถึงน้ำใจของผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามผลการวิจัยก็พบว่าปัจจัยที่มีปัญหาการธำรงรักษาเป็นลำดับรองสุดท้ายคือผู้บริหารมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี มีความยุติธรรมตามแบบฉบับของท่านเราะสุล ﷺ จะเห็นได้ว่าจากระดับปัญหาที่มีน้อยในปัจจัยด้านนี้ แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะที่ดีที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสยังคงมีอยู่ กล่าวคือแม้จะมีปัญหาด้านทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือมีปัญหาด้านความจริงใจในการแก้ไขปัญหของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ก็ยังคงไว้ซึ่งลักษณะของความเป็นผู้นำตามแบบฉบับของท่านเราะสุล ﷺ ไปด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่ท่านเราะสุล ﷺ กล่าวไว้ว่า

((قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : الظلم ظلمات يوم القيامة))

ความว่า “ความยุติธรรมคือความมืดมนในวันแห่งการพิพากษา” (โดยบุคอรีย์ และมุสลิม)

สอดคล้องกับ Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551 : 67) ที่ได้กล่าวว่าความยุติธรรม หมายถึงสิ่งที่อยู่ในที่ๆเหมาะสมกับมัน การบริหารงานจำเป็นต้องมีการสร้างสัมพันธที่ดีกับคนงานที่มีความหลากหลายและต้องยึดถือความเป็นธรรมเป็นหลัก ความยุติธรรมนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากจะทำให้เขามีความสัมพันธที่ดีกับเพื่อนร่วมงานนั่นเอง ดังอัลลอฮทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ ﴾ (بعض من الآية 8 : المائدة)

ความว่า “จงยุติธรรมเถิด มันเป็นสิ่งที่ไม่ดีที่ใกล้ความยำเกรงมากกว่า และพึงยำเกรงอัลลอฮฺเถิด” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 8 :อัลมาอิดะฮ์)

ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับปรุงคุณลักษณะการเป็นผู้นำของตนให้สอดคล้องกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำของท่านเราะสุล ﷺ และนำแนวทางการบริหารองค์กรของท่านมาปฏิบัติ

ด้านนโยบายและการบริหารงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่าปัจจัยที่เป็นปัญหามากที่สุดในด้านนี้ คือ การติดตามการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น สาเหตุเกิดเนื่องมาจากผู้บริหารมีการทักท้วงมากเกินไป เมื่อได้มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติแล้วก็ไม่ได้มีการติดตามงานเพื่อประเมินผลหรือติดตามความคืบหน้าของการทำงานแต่อย่างใด ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการทำงานดังกล่าวไม่ได้มีความสำคัญต่อทัศนคติของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดปัญหาในระบบการทำงานเกิดขึ้นเพราะเมื่อผู้บริหารไม่ติดตามงานแล้ว บุคลากรบางคนก็อาจฉวยโอกาสทำงานขึ้นได้เนื่องจากไม่มีระบบตรวจสอบการทำงานนั่นเองซึ่งขัดแย้งกับเขาวพา เดชะคุปต์ (2542 : 41-52) ยังได้สรุปหลักการบริหารและกระบวนการบริหารจากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ไว้ในข้อหนึ่งว่า ควรมีการสร้างและติดตามงาน และควรมีการควบคุม คือ การติดตามการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ หากมีปัญหาจะได้หาทางแก้ไขได้ทันที่ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการควบคุมงานให้ชัดเจนแน่นอน กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหลังจากที่เปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์มาตรฐานแล้ว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการบริหารงานเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objectives, MBO) หลักการสำคัญของการบริหารงานแบบนี้ เป็นการแปลงวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในลำดับขั้นต่างๆซึ่งประกอบด้วย การมีข้อมูลป้อนกลับผลการทำงาน ซึ่งควรให้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าต้องปรับปรุงในจุดใดหรือไม่ อย่างไร ปัจจัยที่เป็นปัญหารองลงมา คือ ปัจจัยด้านการระบุน้ำที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน บุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาหลายแห่งที่ประสบปัญหาด้านหน้าที่การปฏิบัติงานที่ไม่มีความชัดเจน บุคลากรบางท่านไม่ทราบว่านอกเหนือจากการสอนแล้วยังมีหน้าที่ใดที่ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจนอีกบ้างเป็นต้น ซึ่งขัดแย้งกับเขาวพา เดชะคุปต์ (2542 : 41-52) ได้นำเสนอหลักการบริหารไว้ว่าควรมีการระบุน้ำที่การทำงานอย่างกระชับ กำหนดหน้าที่ความสำคัญในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งระบุทรัพยากรในการบริหารงานให้เหมาะสมอย่างไรก็ตาม หลักการการกำหนดหน้าที่การทำงานดังกล่าว เป็นการ

มอบหมายความรับผิดชอบในการทำงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี สอดคล้องกับอะหมัด อิบรอฮิม อนูชิน (2553 : 147-154) ได้นำเสนอหลักการจัดระบบการบริหารในอิสลามในเรื่องอำนาจและความรับผิดชอบโดยได้กล่าวว่า อำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้ ทั้งสองสิ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยการกำหนดขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบของบุคคลในโครงสร้างการบริหารจึงเป็นหลักการสำคัญ โดยเป็นตัวที่จะบ่งบอกถึงขอบเขตของหน้าที่ของบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นจะเป็นตัวชี้วัดหรือเป็นมาตรฐานในการพิจารณาความดีความชอบ พระองค์อัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและความรับผิดชอบนี้ไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ﴾ (بعض من الآية 164 : الأنعام)

ความว่า “และแต่ละชีวิตนั้นจะไม่แสวงหาสิ่งใด นอกจากจะเป็นภาระแก่ชีวิตนั้นเองเท่านั้น และไม่มีผู้ใดแบก(ได้)” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 164 : อัลอันอาม)

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء الآية: 59)

ความว่า “ผู้ศรัทธาทั้งหลาย จงเชื่อฟังอัลลอฮ์และเชื่อฟังรซูลเถิด และผู้ปกครองในหมู่พวกเจ้าด้วย” (อันนิสาอ : 59)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับอัลมาวารดี (Al-Mawardi, 1996 : 39) ที่ได้กล่าวว่า การมอบหมายความรับผิดชอบนั้นเกิดมาจากเหตุผลสองประการคือ

- 1) ผู้นำไม่สามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้โดยลำพัง
- 2) การมอบหมายความรับผิดชอบช่วยลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

การกำหนดหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจนดังกล่าว ยังสอดคล้องกับมณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551 : 114-115) ได้เสนอแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหาร ในรูปแบบของการเปลี่ยน

คุณลักษณะของงาน ในด้านการพัฒนาคุณภาพงานหรือ Job enrichment เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานไว้ในประเด็นนโยบายการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การและสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จในที่สุด ได้แก่

1. การจัดการแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยคาดว่าวิธีการดังกล่าวจะช่วยแก้ปัญหาวิญญูและกำลังใจในการทำงานได้ ซึ่งข้อดีของการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการนั้นมีหลายประการ เริ่มต้นจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะเปลี่ยนไป มีงานใหม่เกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารอาจเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม จึงเป็นทางหนึ่งในการระดมกำลังทางความคิดมาร่วมกันทำหรือกำหนดแผนงาน โครงการ ในส่วนของพนักงานนั้น การที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือร่วมกำหนดทางเลือกเป็นการสร้างความตระหนักและการยอมรับที่จะปฏิบัติตาม เนื่องจากส่วนหนึ่งก็มาจากความคิดของตน

2. การมีส่วนร่วมผ่านตัวแทน วิธีการนี้เป็นการส่งกลุ่มตัวแทนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการหรือการตัดสินใจ เช่น ในรูปของคณะตัวแทนพนักงานในการจัดการหรือการประชุมกรรมการการบริหารกลุ่มคุณภาพ เป็นการรวมกลุ่มพนักงานประมาณไม่เกินสิบคน และหัวหน้างานที่มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่ออภิปรายปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพงาน สืบค้นหาสาเหตุ เสนอแนะวิธีแก้ไขและดำเนินการแก้ไขให้บรรลุผล

3. การให้พนักงานมีส่วนร่วมถือหุ้น เป็นการปันผลประโยชน์ให้กับพนักงานด้วยการให้สิทธิถือหุ้น วิธีนี้มีส่วนเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานได้ดี

ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดหน้าที่การทำงานให้ชัดเจนปัจจัยที่เป็นปัญหาการธำรงรักษาน้อยที่สุดคือ ปัจจัยด้านการปรึกษาหารือในระบบชুরอในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมาให้ความสำคัญกับการประชุมเพื่อเสนอมติและต้องการความคิดเห็นจากคณะในที่ประชุมเพื่อลงมติโดยใช้ระบบการประชุมแบบชुरอ ซึ่งเป็นระบบการประชุมตามแบบอย่างของท่านรอซูล ﷺ ซึ่งสอดคล้องกับอะหมัด อิบรอฮิม อูบูนิน (2553 : 147-154) โดยได้กล่าวถึงการใช้หลักชुरอในการบริหารจัดการว่า ชुरอเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทุกอย่างของประชาชาติอิสลาม พระองค์อัลลอฮ์ได้กำหนดให้ผู้นำไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตามมีการประชุมหารือเกี่ยวกับกิจการงานกับเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานของตน ดังอัลลอฮ์ทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (بعض من الآية 38 : الشورى)

ความว่า“และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา”
(ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 38 : อัลชุรอ)

ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างนโยบายร่วมกันกับบุคลากร รวมทั้งควรใช้หลักการบริหารตามแบบฉบับของท่านเราะสูล ﷺ และกำหนดภาระงานที่ชัดเจนด้วย เพื่อการบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน

ด้านความมั่นคงในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่า ปัจจัยที่เป็นปัญหาการธำรงรักษามากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการให้บุคลากรกู้ยืมเงินได้ในกรณีที่เป็น ปัจจัยการธำรงรักษาบุคลากรที่มีปัญหารองลงมา คือ จัดสวัสดิการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือครูที่มีความเดือดร้อน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสบางโรงเรียนไม่สามารถจัดสรรให้แก่บุคลากรได้ อาจเป็นผลเนื่องมาจากการมีงบประมาณจำกัด ซึ่งขัดแย้งกับที่พนัส หันนาคินทร์ (2542: 118) ได้กล่าวถึงประเภทของคำตอบแทนในระบบราชการที่ส่งผลต่อความมั่นคงในการทำงานไว้ประเด็นหนึ่ง คือการให้สงเคราะห์หรือประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ได้แก่ การตอบแทนที่อาจให้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น เงินช่วยค่าครองชีพ เงินสงเคราะห์บุตร เงินค่ารักษาพยาบาล การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือน การอนุญาตให้ลาด้วยเหตุผลต่างๆ เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสจำเป็นต้องหาแนวทางในการสร้างความมั่นคง โดยเฉพาะด้านการจัดสรรงบประมาณเพื่อช่วยเหลือบุคลากรของตน เนื่องจากการสร้างความมั่นคงแก่บุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับที่พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 120) ให้ทัศนะว่า ความมั่นคงในการทำงาน คือความรู้สึกในแง่ที่ว่า งานที่มีความมั่นคงย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและต้องการที่จะปฏิบัติงานอยู่ต่อไป องค์การจึงควรมีการดำเนินการให้บุคลากรตระหนักว่างานที่ตนเองทำนั้นมีความมั่นคง และสอดคล้องกับที่ มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551 : 331) กล่าวว่า การสร้างความมั่นคงในการทำงาน เป็นการสร้างระบบการรับรู้ในความสามารถ แรงจูงใจ ความต้องการและทัศนคติ ค่านิยมของบุคคลที่เป็นตัวชี้แนะและช่วยทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวนี้จะอธิบายว่าเหตุใดจึงเป็นการยากที่คนเราจะเปลี่ยนอาชีพ นอกจากนี้ยังช่วยทำให้เข้าใจว่า ทำไมคนแต่ละคนจึงมีมุมมองต่องานต่างกัน นอกจากนี้รัชชย์ สันติวงษ์ (2540 : 364-

366) ยังได้ให้แนวคิดในเรื่องของการให้ความมั่นคงและความปลอดภัยให้แก่พนักงานไว้กล่าวคือในการทำงานของพนักงานทุกคนในแง่ของผลตอบแทนที่หวังจะได้รับเป็นการตอบแทนนั้นพนักงานมิได้มุ่งหวังแต่ความพึงพอใจในส่วนตัวและการได้รับรางวัลตอบแทนทางการเงินเท่านั้นแต่ยังคงมุ่งหวังและประสงค์จะได้รับความมั่นคงประกอบด้วยอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมั่นคงที่จะได้รับในยามที่สูงอายุขึ้น หรือยังคงมีความมั่นคงในยามที่ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงจากเดิม หรือเมื่อได้เกิดกรณีเหตุพลภาพจนไม่สามารถทำงานได้ ซึ่งเมื่อถึงภาวะเช่นที่กล่าวนี้แล้วความมั่นคงทางการเงินจะมีความสำคัญยิ่งยวดสำหรับพวกเขาทุกคน นอกจากนี้เนื่องจากปัญหาการธำรงรักษานุเคราะห์จากปัจจัยดังกล่าวแล้ว ปัจจัยที่มีปัญหาการธำรงรักษาน้อยที่สุดคือปัจจัยด้านการมีความมั่นใจว่าจะไม่ถูกกลั่นแกล้งจนต้องออกจากโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมาใช้หลักธรรมอิสลามในการดำเนินชีวิตและดำเนินกิจการงาน อิสลามไม่ได้สอนให้มุสลิมทำร้ายซึ่งกันและกัน มุสลิมคือพี่น้องกัน ดังนั้นการกลั่นแกล้งบุคลากรจนทำให้ต้องออกจากโรงเรียนจึงเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดในโรงเรียน

ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหาแนวทางเพื่อสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นกับบุคลากรให้ได้ รวมทั้งควรจัดสรรสวัสดิการต่างๆที่จำเป็นแก่บุคลากรอีกด้วย

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าเป็นด้านที่มีการธำรงรักษามากที่สุดและขณะเดียวกันก็เป็นด้านที่มีปัญหาการธำรงรักษาน้อยที่สุดเช่นกัน เมื่อพิจารณารายข้อย่อยพบว่าปัจจัยที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ มีงานพบปะสังสรรค์เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ไมตรีระหว่างสมาชิกด้วยกัน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมาบางแห่งอาจมีการจัดงานเพื่อพบปะสังสรรค์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนน้อย จนทำให้บุคลากรไม่มีโอกาสได้ร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์ต่อกันมากนัก ซึ่งขัดแย้งกับตะวัน สาดแสง (2548 : 78) ได้กล่าวว่า การสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงาน เป็นอีกภารกิจหนึ่งของผู้นำซึ่งจะมีความหมายกว้างกว่าการทำงานเป็นหมู่คณะ นอกจากนี้การทำงานเป็นหมู่คณะยังเป็นองค์ประกอบของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นหมู่คณะเป็นการต่อยอดแนวคิดของเพลโต ปราชญ์การเมืองที่บอกว่า คนๆเดียวจะอยู่อย่างปกติสุขไม่ได้ หรือเป็นสัตว์สังคม ความจริงของการดำรงเผ่าพันธุ์มนุษย์มาจนถึงทุกวันนี้ก็คือ การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเผ่าพันธุ์ ในการทำงานร่วมกันในองค์กร ย่อมต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในหลักการด้านนี้ Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551 : 69) ได้นำเสนอ 3 หลักการย่อยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ภราดรภาพและมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ที่มาจากหลักภราดรภาพแห่งอิสลามจะช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี โดยเฉพาะในองค์กรที่มีคนหมู่มากทำงานร่วมกัน เนื่องจากหลักภราดรภาพจะทำให้บุคคลเคารพนับถือซึ่งกันและกัน องค์กรไม่สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ หากไม่สามารถสร้างความสามัคคี ความมีเอกภาพและความมีสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในหมู่คนทำงานด้วยกัน อิสลามสนับสนุนในเรื่องของความจำเป็นที่จะต้องสร้างสภาพภราดรภาพให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ดังอัลลอฮทรงคำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾ (الفتح الآية: 29)

ความว่า “มุฮัมมัดเป็นรอซูลของอัลลอฮและบรรดาผู้ที่อยู่ร่วมกับเขาเป็นผู้เข้มแข็งกล้าหาญต่อผู้ปฏิเสธศรัทธา เป็นผู้เมตตาสงสารระหว่างพวกเขาตนเอง” (อัลฟัตฮ:29)

((مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى شيئا تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى))

ความว่า “ความเป็นปึกแผ่น ความเมตตากรุณา และความรักของผู้ศรัทธา เป็นเสมือน เรือร่างเดียวกัน หากส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายได้รับบาดเจ็บ ร่างกายทั้งหมดก็จะรู้สึกปวดและเจ็บไข้จนไม่อาจจ่มตาหลับได้” (al-Bukhari n.d., al-Adab, vol.7 chap.37-77)

อิสมาอิลลฎฎฟี จะปะกียา (1989 : 19) ได้นำเสนอหะดิษบทหนึ่งของท่านเราะสูล ﷺ ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ศรัทธาด้วยกัน

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวกับศอฮาบะฮของท่านในเรื่องของการวางแผนการทำงานในอิสลามภายหลังการฮิจเราะห์สู่มาดีนะห์

((تآخوا في الله أخوين أخوين ثم أخذ بيد علي بن أبي طالب ، فقال هذا أخي))

ความว่า “พวกท่านจงสร้างความเป็นพี่น้องกันเพื่ออัลลอฮระหว่างท่านสองต่อสอง หลังจากนั้นท่านได้จับมือท่านอาลี رضي الله عنه แล้วกล่าวว่านี่คือพี่น้องของฉัน” (ซีเราะฮ นาบาวียะห ลิบนีฮิซาม 1:505)

บรรจง บินกาซัน (2546 : 109) ได้นำเสนอหะดิษบทหนึ่งจากท่านเราะฮูล رضي الله عنه กล่าวไว้ว่า

((فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : أنت أخي في الدنيا والآخرة))

ความว่า “เจ้าเป็นพี่น้องเราทั้งในโลกนี้และโลกหน้า” (อัดดีรมิซีย์: 6084)

ส่วนปัจจัยการธำรงรักษาที่เป็นปัญหาน้อยที่สุดในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมา คือ ความสนิทสนมของบุคลากรในโรงเรียน รู้ใจกันเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า เป็นปัจจัยที่มีการธำรงรักษามากที่สุดเช่นกัน เห็นได้อย่างชัดเจนว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างมาก และพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ ความสนิทสนมต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับโครงการอัลกรุอาน โครงการหนึ่งที่พระองค์อัลลอฮได้ทรงตรัสไว้

((المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا ، وشبك بين أصابعه.))

ความว่า “ความเป็นปึกแผ่นและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ศรัทธาเปรียบเสมือนอาคารอิฐ โดยมีเสาค้ำยันกันอย่างมั่นคง” (al-Bukhari n.d., Kitab al-Adab, vol.8 chap.36-80)

เนื่องจากการทำงานร่วมกันจำเป็นจะต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีและสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้

ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรยังคงอยู่ต่อไป อาจส่งเสริมผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมหรือการจัดกิจกรรมที่让บุคลากรทุกคนได้ปฏิบัติร่วมกัน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบการชำระรักษาบุคลากรและปัญหาการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามตามทัศนะของครูในจังหวัดนราธิวาส จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

2.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการชำระรักษาบุคลากรจำแนกตามตำแหน่ง พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน มีการชำระรักษาบุคลากรที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งเห็นได้ว่าการชำระรักษาบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาสไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งของการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส ได้รับการชำระรักษาจากผู้บริหารในระดับที่เกือบเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับโองการอัลกุรอานที่กล่าวถึงความยุติธรรมไว้ความว่า

﴿اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ﴾ (بعض من الآية 8 : المائدة)

ความว่า “จงยุติธรรมเถิด มันเป็นที่ใกล้ความยำเกรงมากกว่า และพึงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮ์ที่ 8 :อัลมาอิดะฮ์)

ดังนั้น ในการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาสไม่ควรคำนึงถึงตำแหน่งของการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่ควรคำนึงถึงผลของการปฏิบัติงานเป็นหลัก เพราะบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสต่างก็ทำงานอย่างเต็มที่ การพิจารณาการชำระรักษาจึงควรคำนึงถึงผลการทำงานมากกว่าตำแหน่ง

2.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีการชำระรักษาบุคลากรที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้เห็นได้ว่า

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนครราชสีมาให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุก ระดับการศึกษา ไม่ว่าจะจบการศึกษาในระดับการศึกษาใดต่างก็ได้รับการชำระรักษาในระดับที่ไม่ ต่างกัน เนื่องจากสิ่งที่สำคัญคือผลของการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรทำงานอย่างเต็มที่ไม่ว่าจะจบ การศึกษาในระดับใดก็ไม่ต่างกัน สอดคล้องกับที่ Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551) ได้ นำเสนอหลักการสำคัญของการบริหารการศึกษาที่มีฐานที่มาจากอิสลามและสุนนะห์ ซึ่งได้นำเสนอ กรอบหลักการบริหารการศึกษาของโคเวย์ (Covey, 1990 : 31) ซึ่งในส่วนนี้จะนำเสนอเฉพาะใน ส่วนของความไว้วางใจส่วนบุคคลเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของ ผู้บริหารการศึกษา ภายใต้กรอบการบริหารการศึกษาที่วางอยู่ภายใต้หลักการนี้โดยเกี่ยวข้องกับ หลักการข้อหนึ่งคือ ความสามารถในงาน ดังที่ท่านเราะฮูล ﷺ กล่าวไว้ว่า

((أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنْ اللَّهُ يَجِبُ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ))

ความว่า “อัลลอฮ์ จะทรงรักผู้ที่เมื่อเขาได้ทำงานแล้ว เขาจะทำอย่างเป็นเลิศ” (Al-
Albani vol.3, 1987:106)

หะดีษบทนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเอาจริงเอาจังในการทำงาน ซึ่ง ผู้บริหารควรรีให้ความสำคัญกับการเอาจริงเอาจังในการทำงานของบุคลากร โดยดูที่ผลของการ ทำงานมากกว่าคุณสมบัติด้านวุฒิการศึกษา

2.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อการ ชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่บริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการชำระรักษาบุคลากรในระดับที่ไม่ต่างกัน แม้โรงเรียนจะมี ขนาดที่ต่างกันแต่วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจากทั้งผู้บริหารและบุคลากร ล้วนต้องการความสำเร็จของงานซึ่งเป็นความต้องการของบุคคลทุกคน จากการศึกษาเกี่ยวกับการ ทำงานของบุคคลในการทำงานแล้ว แมคเคลแลนด์ (อ้างถึงในบุญช่วย ศิริเกษ, 2540 : 139-143) ได้ พบว่า ความสำเร็จของงานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกระตุ้นและจูงใจให้คนทำงาน เพราะทุก คนต้องการเห็นผลสำเร็จของงานที่ทำ ทฤษฎีความสำเร็จของงานนี้สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- 1.บุคคลต้องการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
- 2.บุคคลต้องการเป้าหมายที่เขาสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้
- 3.บุคคลต้องการที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

นอกจากนี้ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมายังได้มอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮในการบริหารงานในโรงเรียนของตน โดยเมื่อได้รับบุคลากรเข้าทำงานแล้วก็ได้มอบหมายต่ออัลลอฮ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Jubran Saleh, Ali Mohammad (2551) ได้นำเสนอหลักการสำคัญของการบริหารการศึกษาที่มีฐานที่มาจากอิสลามและสุนนะห์ ซึ่งได้นำเสนอกรอบหลักการบริหารการศึกษาของโคเวย์ (Covey, 1990:31) Abu Sulaiman (1991 : 138) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมอบหมายต่ออัลลอฮหรือตะวัตกุล คือการมอบหมายต่ออัลลอฮด้วยหัวใจที่มีความเชื่อมั่นอย่างแท้จริง ผู้บริหารศึกษามุสลิมจะต้องให้ความสำคัญแก่ทั้งส่วนที่เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ทำให้งานสำเร็จ นั่นคืออัลลอฮ ผู้บริหารศึกษามุสลิมจะต้องทำการตัดสินใจอย่างรอบคอบที่สุด เพื่อให้เกิดผลดีต่อสถาบัน โดยคำนึงถึงกรอบหรือหลักคำสอนของอิสลาม และจะต้องมอบหมายการงานเหล่านั้นต่ออัลลอฮดังอัลลอฮทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (بعض من الآية 159 : آل عمران)

ความว่า “ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮเถิด แท้จริง อัลลอฮทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย” (ส่วนหนึ่งจากอายะฮที่ 159:อาละอิมรอน)

ดังนั้นเห็นได้ว่าตำแหน่ง วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียนไม่ได้ส่งผลให้การดำรงรักษานุเคราะห์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมาอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนครราชสีมาให้ความสำคัญกับการดำรงรักษานุเคราะห์ ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดหรือสำเร็จการศึกษาในระดับใดหรือแม้จะปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก กลางหรือใหญ่ก็ได้รับการธำรงรักษาในอัตราที่ไม่แตกต่างกัน

2.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัญหาการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามตำแหน่งพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งของบุคลากรไม่ส่งผลให้เกิดปัญหาการชำระรักษาในระดับที่ต่างกัน เนื่องจากบุคลากรทำงานเหมือนกัน แม้จะมีตำแหน่งที่ต่างกันแต่ก็ไม่ได้ส่งผลให้มีปัญหาการชำระรักษาที่แตกต่างกันแต่อย่างใด สอดคล้องกับมนตรี จุฬาววัฒนทล (2543 : 11-14) ได้สรุปปัญหาของครูที่พบเหมือนกันในหลายประเทศ เช่น ปัญหาเงินเดือนครูต่ำ เป็นเหตุให้ครูหลายคนเลิกอาชีพครู เป็นเหตุให้คนดีคนเก่งไม่ยอมเป็นครู ครูที่ยังเป็นครูอยู่ก็มักจะเอาอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ ทำให้ไม่สามารถสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาการสอนคุณภาพต่ำลง เนื่องจากครูต้องทำงานบริหารและงานอื่นๆ ทำให้ไม่มีเวลาเตรียมการสอน ปัญหาครูลาออกจากวิชาชีพครูเป็นจำนวนมากเนื่องจากต้องการรายได้สูงขึ้น ไม่พอใจกับงานสอน ครูขาดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

เห็นได้ว่าแม้บุคลากรจะมีตำแหน่งที่ต่างกัน แต่ปัญหาของการชำระรักษาก็ไม่ต่างกัน เพราะบริบทของความเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีความคล้ายกันในปัจจุบันด้านต่างๆ ดังนั้นแม้บุคลากรจะดำรงตำแหน่งใดก็ประสบปัญหาการชำระรักษาไม่แตกต่างกัน

2.5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัญหาการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ไม่มีความแตกต่างในด้านการชำระรักษาเช่นกัน เห็นได้ว่าวุฒิการศึกษาของบุคลากรไม่มีผลต่อปัญหาการชำระรักษาแต่อย่างใด เนื่องจากสิ่งที่สำคัญคือผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และความรับผิดชอบในการทำงานมากกว่าระดับการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอาจให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับอัลบุเรย (Al-Buraey ,1994 : 228) ที่ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบหรืออามานะฮ์นั้นคือภาระที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าในสายของการบังคับบัญชา ในอิสลามอามานะฮ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานอย่างหนึ่งของการบริหารการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าเขาจะต้องรับผิดชอบต่อหน้าผู้คนที่ทั้งในโลกนี้และโลกหน้า เนื่องจากทุกสิ่งนั้นล้วนถูกทดสอบ ดังอัลลอฮทรงดำรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ (الأَنْفَالُ: 27)

ความว่า “บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลายจงอย่าทุจริตต่ออัลลอฮ์และรอซูล และจงอย่าทุจริตต่อบรรดาของฝากของพวกเขา โดยที่พวกเขาเจ้ารู้กันอยู่” (อัลอัมฟาฬ : 27)

จากผลการศึกษาเห็นได้ว่าระดับวุฒิการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับปัญหาการชำรงรักษาที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส เนื่องจากความรับผิดชอบหรืออามานะห์ในการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากกว่า

2.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัญหาการชำรงรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในด้านปัญหาการชำรงรักษา โรงเรียนขนาดใหญ่ไม่ได้มีอัตราปัญหาการชำรงรักษาบุคลากรที่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางหรือขนาดเล็กมากนัก เนื่องจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสมีบริบทของความเป็นโรงเรียนเอกชนที่ไม่แตกต่างกัน จะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ปัญหาการชำรงรักษา ก็ยังคงไม่ต่างกันมากนัก เช่น ปัญหาการชำรงรักษาบุคลากรด้านเงินเดือน (ค่าตอบแทน) ก็เป็นปัญหาการชำรงรักษาที่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามทุกขนาดประสบเหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2539) ได้นำเสนอไว้ว่าเนื่องจากโรงเรียนเอกชนโดยทั่วไปมีฐานะทางการเงินทรุดลง โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อันเป็นผลมาจากการลดลงของจำนวนนักเรียน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลกระทบมาจากนโยบายขยายการจัดการศึกษาของภาครัฐ ทั้งทางด้านระดับชั้นเรียนและห้องเรียน การส่งเสริมและการช่วยเหลือจากรัฐด้านการเงินยังดำเนินการล่าช้าและได้ไม่ทั่วถึง อัตราค่าธรรมเนียมการเรียนที่กระทรวงกำหนดยังไม่สอดคล้องกับต้นทุนในการจัดการศึกษา โรงเรียนส่วนหนึ่งยังไม่สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่แท้จริงได้ โรงเรียนบางแห่งจึงไม่สามารถจ่ายเงินเดือนครูได้ตามวุฒิ บางแห่งไม่สามารถจ่ายเพิ่มได้ตามอัตราที่ทางรัฐปรับให้กับข้าราชการ หลายแห่งไม่สามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากร สวัสดิการของครูที่ได้รับจากกองทุนสงเคราะห์ครูเอกชน ยังไม่สามารถจูงใจให้ครูปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนได้นาน เช่นเดียวกับที่มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (2549) ปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงเรียน ปัญหาด้านนี้เกิดจากการขาดองค์กรในการบริหารระบบโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่ดีเนื่องจากผู้บริหารขาดทักษะในการเป็นนักบริหาร ผู้บริหารบางคนไม่มีความรู้ทางด้านการบริหารที่ดีพอ การขาดความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมอาคาร สถานที่ก็เป็นสาเหตุหนึ่ง เนื่องจากการจัดการศึกษาในโรงเรียนนั้นต้องมีสภาพแวดล้อมอาคารเรียนที่เหมาะสมและเพียงพอรองรับ แต่เนื่องจากงบประมาณที่ไม่เพียงพอของโรงเรียนทำให้ขาดแคลน และรัฐเองก็สนับสนุนงบประมาณเฉพาะการสอนวิชาสามัญ ในด้านศาสนาที่เป็นส่วน

หนึ่งที่สำคัญของการเรียนการสอนก็ไม่มีงบประมาณมาสนับสนุน ซึ่งก็ทำให้เกิดปัญหาครูลาออกบ่อย ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานในที่สุด

ผู้วิจัยเห็นว่า การชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาสบุคลากรควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งใดหรือสำเร็จการศึกษาในระดับใด รวมทั้งขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานก็ไม่ควรมีผลต่อการชำระรักษาบุคลากร เนื่องจากบุคลากรทุกคนล้วนมีความสำคัญและควรค่าต่อการชำระรักษาไว้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญและควรแสวงหาแนวทางการชำระรักษาบุคลากรของตนเพื่อให้ทำงานอยู่ด้วยกันต่อไป

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามหรือหน่วยงานอื่นๆดังต่อไปนี้

1. ปัญหาสำคัญที่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสามจังหวัดชายแดนใต้ยังไม่สามารถชำระรักษาบุคลากรโรงเรียนของตนไว้ได้นั้น จากผลการวิจัยพบว่ามีสาเหตุหลักมาจากด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน กล่าวคือ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามบางแห่งยังไม่สามารถจ่ายเงินเดือนขั้นต้นตามวุฒิทางการศึกษา อีกทั้งยังไม่สามารถจัดสวัสดิการช่วยเหลือด้านค่าครองชีพให้แก่บุคลากรที่มีความเดือดร้อนได้อีกด้วย ทำให้บุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง และลาออกไปทำงานในสถานที่ใหม่ที่สามารถให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงควรให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษา การให้ค่าตอบแทนพิเศษในกรณีทำงานเกินเวลาหรือในวันหยุด นอกจากนี้สวัสดิการต่างๆก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน ปัจจัยข้างต้นเหล่านี้ล้วนส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานของตน อันจะส่งผลให้โรงเรียนสามารถชำระรักษาบุคลากรของตนไว้ได้ต่อไป

2. ด้านนโยบายและการบริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสมักประสบปัญหาด้านการติดตามการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นจากผู้บริหาร กล่าวคือผู้บริหารแบ่งงานให้แก่บุคลากรแต่ไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังไม่มีกระบวนการที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนอีกด้วย ทำให้บุคลากรเกิดความสับสนและไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ผู้บริหารจึงควรกำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจน แน่นอน ทุกฝ่ายยอมรับและเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรติดตามการปฏิบัติงานจากบุคลากร เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อคุณภาพของงาน รวมทั้งควรกำหนดและระบุหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรทุกคนให้ชัดเจน การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปได้อย่างรวดเร็วส่งผลให้โรงเรียนสามารถธำรงรักษาบุคลากรของตนเอาไว้ได้

3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา จากผลการวิจัยเห็นได้ว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีปัญหาการธำรงรักษาด้านทัศนคติที่ดีของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการมีความจริงใจในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสส่วนใหญ่ที่มีคุณลักษณะยึดมั่นถือมั่น เนื่องจากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามหลายแห่งที่มีผู้บริหารเป็นเจ้าของอย่างเป็นเอกเทศ ผู้บริหารจึงมีอำนาจและสิทธิขาดในการจัดการและบริหารงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังไม่มีความจริงใจในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงควรใช้เวลาและเข้าหาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้มากขึ้น สร้างความเป็นกันเองและพยายามช่วยเหลือบุคลากรของตนให้มากที่สุด เมื่อบุคลากรได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารดังนี้แล้ว ก็จะทำให้การทำงานราบรื่นประสบความสำเร็จและสามารถธำรงรักษาบุคลากรของตนไว้ได้ในที่สุด

4. จากผลการวิจัยพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นด้านที่สามารถธำรงรักษาบุคลากรโรงเรียนได้มากที่สุด แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากในการทำงาน อย่างไรก็ตามพบว่าปัจจัยย่อยที่เป็นปัญหาการธำรงรักษามากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการมีงานพบปะสังสรรค์เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ไมตรีระหว่างสมาชิกด้วยกัน กล่าวคือแม้ว่าในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสจะมีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี แต่ยังคงขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริม

ความสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ปัจจัยที่เป็นปัญหาการชำระรักษาอีกปัจจัยหนึ่งคือ การให้ความเคารพต่อบุคลากรที่อาวุโสและความรัก ความสามัคคีของบุคลากรในโรงเรียน เห็นได้ว่า บุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดนราธิวาสยังมีปัญหาด้านการขาดความเคารพต่อบุคลากรที่อาวุโสกว่า และยังขาดความรักความสามัคคีที่มากพอในองค์กร ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้สนับสนุนให้บุคลากรมีความรัก ความสนิทสนมต่อกันให้มากขึ้น โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้บุคลากรเข้าร่วมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่แบ่งแยกบุคลากรว่าเป็นครูผู้สอนรายวิชา ศาสนาหรือสามัญ เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาส คือปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างครูสามัญและศาสนา จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จำเป็นต้องจัดปัญหาดังกล่าวให้หมดไปจากองค์กร และเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันของความเป็นพี่น้องกันให้เกิดขึ้น

5.ด้านความมั่นคงในการทำงาน เป็นอีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรต้องการความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นปัญหาการชำระรักษาบุคลากรมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการให้บุคลากรกู้ยืมเงินได้ในกรณีจำเป็น และการจัดสวัสดิการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือครูที่มีความเดือดร้อน เห็นได้จากปัจจัยสองปัจจัยข้างต้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความรู้สึกมั่นคงในอาชีพของบุคลากรมากอีกปัจจัยหนึ่ง ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญโดยการจัดสรรสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงและมั่นใจในการทำงานต่อไป อีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นปัญหาการชำระรักษา คือ ปัจจัยด้านความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากผู้อื่นและสังคม เนื่องจากการทำงานในโรงเรียนนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างรู้สึกดังกล่าวให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ต้องทำให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนของตน หากบุคลากรรู้สึกว่าตนไม่ได้รับการยอมรับจากสังคม เนื่องจากองค์กรที่ตนทำงาน ก็จะทำให้บุคลากรพยายามหาสถานที่ทำงานใหม่ หากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสามารถสร้างรู้สึกมั่นคงให้แก่บุคลากรของตนได้แล้ว ก็จะสามารถชำระรักษาบุคลากรของตนไว้ได้

6.ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นอีกด้านหนึ่งที่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสหลายแห่งยังคงประสบปัญหาการชำระรักษาบุคลากร โดยปัจจัยที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ปัจจัยด้านการมีห้องน้ำสะอาดและเพียงพอและสะดวกสบายสำหรับบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดนราธิวาสหลายแห่งที่มีปัญหาด้านห้องน้ำ ไม่ว่าจะเป็น

ห้องน้ำสำหรับนักเรียนหรือสำหรับบุคลากร ที่มักมีไม่เพียงพอและไม่สะอาด ผู้บริหารจำเป็นต้อง กวดขันในเรื่องความสะอาดของห้องน้ำและสนับสนุนงบประมาณในการสร้างให้เพียงพอต่อความ ต้องการใช้ เนื่องจากเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องใช้ ผู้บริหารจึง จำเป็นต้องจัดสรรให้เพียงพอ

7. ในการวางแผนการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสิ่งที่ ควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง ได้แก่ การจัดเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และระยะเวลาในการทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมในส่วนสถานที่ อาคาร ห้องพักรูและอุปกรณ์ เครื่องใช้ให้เพียงพอและเหมาะสมกับการทำงาน การส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่เป็นมิตรในการ ทำงาน การปฏิบัติตนของผู้บริหารที่มีความจริงใจและให้กำลังใจบุคลากร ตลอดจนการวางนโยบาย ที่ชัดเจนและบริหารอย่างยุติธรรม

8. โรงเรียนควรเห็นความสำคัญของการชำระรักษาและปัญหาการชำระรักษา บุคลากรที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่แท้จริงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการชำระรักษาบุคลากรของโรงเรียนต่อไป

5.5.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อการชำระรักษา บุคลากร
2. ควรศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากร
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลต่อการชำระรักษา บุคลากร
4. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพด้านการชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม