บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงาน และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี และบุคลากร ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ความเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน สังกัด และอายุการทำงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นบุคลากร คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 191 คน โดยสังกัดหน่วยงานเทียบเท่าภาควิชา สำนักงานเลขานุการคณะ และโรงพยาบาลทันตกรรม สรุปได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ข้อมูลทั่วไป

ลักษณะทั่วไปของบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 69.1 อายุอยู่ในช่วงระหว่าง 37-44 ปี ร้อยละ 50.3 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 48.2 ความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 79.6 สังกัด โรงพยาบาลทันตกรรม ร้อยละ 42.4 และมีอายุการทำงาน อยู่ในช่วง 16-20 ปี ร้อยละ 30.9

1.2 การบริหารงานโครงสร้าง

1.2.1 สายการบังคับบัญชา

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานโครงสร้างในด้านสายการบังคับบัญชา ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนไม่ซับซ้อน มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ มีความยืดหยุ่นในการสั่งการ โดยไม่ผ่านสายการบังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.2.2 กฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานโครงสร้างในด้านกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า คณะฯ มีกฎระเบียบข้อบังคับกำหนดไว้ชัดเจน มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ กฎระเบียบ

ข้อบังคับของคณะฯ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.2.3 การประสานงาน

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานโครงสร้างในด้านการประสานงาน ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า มีการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ มีความขัดแย้งในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.2.4 อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานโครงสร้างในด้านอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า มีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ มีการมอบอำนาจหน้าที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

1.2.5 การติดต่อสื่อสาร

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานโครงสร้างในด้านการติดต่อสื่อสาร ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า มีการติดต่อสื่อสารที่ง่ายและไม่ยุ่งยาก มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.3 การบริหารงานเทคโนโลยี

1.3.1 เครื่องมือและอุปกรณ์

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานเทคโนโลยีในด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเพียงพอกับความต้องการ มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ มีการปรับปรุง พัฒนา และนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

1.3.2 กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานเทคโนโลยีในด้านกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า วิธีปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ มีคู่มือในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.3.3 ความรู้และวิทยาการ

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานเทคโนโลยีในด้านความรู้และวิทยาการ ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า มีผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจของคณะฯ มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และวิทยาการระหว่างคณะฯ กับหน่วยงานภายนอก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.4 การบริหารงานบุคลากร

1.4.1 การอบรมและพัฒนา

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในด้านการอบรมและพัฒนา ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า มีการสนับสนุน

ให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่เสมอ มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ มีการจัดทำแผนงานด้านการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.4.2 ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในด้านความยึดมั่นผูกพันในองค์กร ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า การอยากเห็นคณะฯ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุด และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ ไม่เคยคิดจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่นแม้ว่าจะมีโอกาสก็ตาม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.4.3 ความก้าวหน้าในสายงาน

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในด้านความก้าวหน้าในสายงาน ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า ได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสในการพัฒนางานอย่างเต็มที่ มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ มีการวางแผนเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน

1.4.4 ทัศนคติต่อการบริหารงาน

ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรในด้านทัศนคติต่อการบริหารงาน ของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วปรากฏว่า ในภาพรวมของคณะฯ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง และที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ ในภาพรวมของคณะฯ มีการพิจารณาความดีความชอบเป็นไปอย่างยุติธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81) ซึ่งมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน

1.5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผลการตอบแบบสอบถามส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้ตอบแบบสอบถามของคณะทันตแพทยศาสตร์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สรุปได้ดังนี้

1.5.1 การบริหารงานโครงสร้าง

ผลการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคด้านโครงสร้าง และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า กฎระเบียบข้อบังคับของคณะฯ กำหนดไว้ชัดเจน และที่นำมาใช้ประกอบในการปฏิบัติงานมีมากพอสมควร แต่ยังคงอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นหมวดหมู่ และบางระเบียบไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่ได้นำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการเลือกปฏิบัติไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงควรแก้ไขโดยการ รวบรวมกฎระเบียบฯ ที่มีอยู่ให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการนำมาใช้งาน นอกจากนั้น ทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามอย่างเข้มงวดและจริงจัง รวมไปถึง กฎระเบียบข้อบังคับ ควรใช้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันกับบุคลากรทุกสายงาน มีการแสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมา คือ การประสานงานในแต่ละหน่วยงานไม่ชัดเจน ขาดแนวทางและขั้นตอนในการประสานงาน ภารกิจของงานมีความซ้ำซ้อน และปัญหาระหว่างบุคคลที่ขาดความร่วมมือหากมีการสั่งงานในระดับเดียวกัน จึงควรแก้ไขให้หน่วยงานควรมีคู่มือการปฏิบัติงาน โดยกำหนดแนวทางและขั้นตอนในการประสานงานที่ชัดเจน ตลอดจนกระจายภารกิจของงานให้มีความเหมาะสม และควรมีการสร้างโอกาสให้มีการรู้จักการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน รวมไปถึงจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือในบุคลากรทุกสายงาน สายการบังคับบัญชามีความชัดเจน แต่ผู้บริหารไม่เด็ดขาดในการตัดสินใจ อีกทั้งบางหน่วยงานมีสายการบังคับบัญชายาวเกินไป จึงควรลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ตลอดจนควรระบุอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาให้ชัดเจน เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารให้เป็นไปตามระบบและโครงสร้างของสายงาน การติดต่อสื่อสารบางอย่างไม่ชัดเจน และเกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหารคณะฯ กับผู้ปฏิบัติ จึงควรมีการทำเป็นระบบและเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเน้นเรื่องที่สำคัญ ๆ เพื่อมิให้การสื่อสารผิดไปจากวัตถุประสงค์ที่ควรจะเป็น อีกทั้งควรมีการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บริหารคณะฯ กับผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้รับทราบปัญหาและเป็นการสร้างขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อ เช่น เสียงตามสาย และมีระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงาน และที่มีการแสดงความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ การ

มอบหมายอำนาจหน้าที่ บางครั้งยังไม่ชัดเจนขึ้นอยู่กับความร่วมมือ หากไม่ให้ความร่วมมือก็จะไม่ได้รับมอบหมายงาน อีกทั้งการใช้อำนาจของผู้บริหารบางคนมีมากเกินไป จึงควรกำหนดกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้มีความชัดเจน และมีการให้คุณให้โทษอย่างเป็นระบบ

1.5.2 การบริหารงานเทคโนโลยี

ผลการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคด้านเทคโนโลยี และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า กิจกรรมทางวิชาการภายในคณะ ยังไม่มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน จึงควรแก้ไขให้มีการกำหนดเป็นแผนในกิจกรรมประจำปีของคณะ รวมไปถึงจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานและคณะฯ อย่างเหมาะสม ขาดการนำระบบการจัดการความรู้ที่ทันสมัย เช่น KM (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน จึงควรแก้ไขให้มีการเสริมสร้างระบบ/กลไกและสภาพแวดล้อม ผลักดันให้เกิดการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในทุกสายงานอย่างต่อเนื่อง มีการแสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมา เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยบางอย่าง เพื่อนำใช้ในการเรียนการสอนไม่เพียงพอ เช่น กล้องถ่ายรูป วีดีโอ เครื่องฉายทึบแสง จึงควรแก้ไขโดยการจัดสรรให้เพียงพอ หรือจัดระบบให้เอื้อต่อการใช้งานได้อย่างเต็มที่ และขาดผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีที่เป็นขั้นตอนในเชิงเทคนิคขั้นสูง จึงควรแก้ไขให้มีผู้รับผิดชอบเป็นการเฉพาะ และสามารถเข้าถึงในทุกหน่วยงานที่จำเป็นในการขอใช้บริการ และที่มีการแสดงความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ กระบวนและวิธีการปฏิบัติงานบางอย่างไม่ชัดเจน จึงควรแก้ไขให้แต่ละหน่วยงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีการมอบหมายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรตลอดจนอาจมีการหมุนเวียนไปปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและความรู้ความสามารถของบุคลากร อีกทั้ง ควรจะมีระบบการติดตามงานและประเมินผลงานตามความเหมาะสมในทุกหน่วยงาน

1.5.3 การบริหารงานบุคลากร

ผลการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคด้านบุคลากร และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า การบริหารด้านบุคลากรยังไม่สามารถสร้างแรงจูงใจ และให้ความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าของสายงานให้แก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมในทุกสายงาน จึงควรแก้ไข โดยการวางรูปแบบ และมีการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อสร้างขวัญและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการแสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมา คือ แผนการอบรมและพัฒนาของบุคลากรไม่ชัดเจน จึง

ควรแก้ไขโดยการมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ และดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดทำแผนการอบรมและพัฒนาที่ชัดเจนให้กับบุคลากรทุกสายงานอย่างเท่าเทียม รวมไปถึงวิธีการต่าง ๆ ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการอบรมและพัฒนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ทัศนคติต่อการบริหารงาน โดยภาพรวมผู้บริหารคณะฯ ขาดการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง จึงควรมีการเสริมสร้างและพัฒนาผู้บริหารให้เป็น "ผู้บริหารมืออาชีพ" และควรมีเวทีวิพากษ์วิจารณ์การบริหาร 2 ทาง เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถสะท้อนความรู้สึกที่มีต่อการบริหาร นอกจากนี้ การพิจารณาความความชอบ ผู้บริหารบางคนให้ความสำคัญกับผู้ที่ใกล้ชิดมากกว่าคำนึงถึงหลักการ และที่มีความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับการดูแลบุคลากรทั้งในโอกาส ความก้าวหน้า และการพัฒนา ของแต่ละสายงานไม่ชัดเจน จึงทำให้บุคลากรขาดความยึดมั่นผูกพันในองค์กร จึงควรมีการจัดระบบดูแลบุคลากรและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกสายงานอย่างเท่าเทียม และที่สำคัญคือ ควรที่จะเสริมสร้างและจูงใจให้บุคลากรทุกคนเกิดความตระหนักและเข้าใจแนวคิด ตลอดจนวิสัยทัศน์ และ "เห็นคุณค่าของตนเองในองค์กร"

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการพัฒนาการบริหารงานของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีประเด็นหลักสำคัญที่นำมาพิจารณา ดังต่อไปนี้

2.1 การบริหารงานโครงสร้าง

2.1.1 สายการบังคับบัญชา

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานโครงสร้างด้านสายการบังคับบัญชา โดยภาพรวม มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ มาก จึงนับว่าเป็นจุดแข็งสำคัญจุดหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานโครงสร้างของคณะทันตแพทยศาสตร์ เกิดประสิทธิผลเป็นอย่างดี อนึ่ง ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุจริต ปัจฉิมนันท์ (2533) ที่ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาการส่งเสริมการท่องเที่ยวของกองอาสารักษาดินแดง พบว่า การแบ่งโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การหากองค์การใดมีโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมแล้ว การบริหารงานและการบังคับบัญชาจะเกิดความยุ่งยาก แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีการนำเสนอประเด็นปัญหาไว้ในแบบสอบถามปลายเปิดที่น่าสนใจ คือ "ผู้บังคับบัญชาไม่เด็ดขาด ไม่กล้าตัดสินใจ และสั่งการ" ที่กล่าวเช่นนี้เป็นเพราะ ผู้บังคับบัญชาบางท่าน มีความเกรงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเนื่องมาจากความอาวุโสของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือข้อมูลที่ไม่ชัดเจนของปัญหาในการตัดสินใจ จึงส่งผลให้การตัดสินไม่เด็ดขาด และไม่เป็นไปตามขั้นตอนและระบบโครงสร้างของงาน

2.1.2 กฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานโครงสร้างด้านกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน โดยภาพรวมและรายข้อ มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ยกเว้น คณะฯ มีกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ชัดเจน ซึ่งมีการบริหารอยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้เนื่องมาจากว่า กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่นำมาใช้ประกอบในการปฏิบัติงานมีมากพอสมควร แต่ยังคงอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นหมวดหมู่ และบางระเบียบไม่เอื้อต่อภารกิจของงานหรือไม่ได้นำมาปฏิบัติอย่างจริงจังรวมทั้งมีการเลือกปฏิบัติไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงควรแก้ไขโดยการ รวบรวมกฎระเบียบฯ ที่มีอยู่ให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการนำมาใช้งาน นอกจากนั้น ทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามอย่างเข้มงวดและจริงจัง รวมไปถึงควรใช้กฎระเบียบข้อบังคับให้เป็นมาตรฐานเดียวกันกับบุคลากรทุกสายงาน ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรัญรัตน์ นามศรีฐาน (2544) ที่ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่นส่วนใหญ่เห็นด้วยที่จะให้มีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ ทั้งในเรื่อง การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ และการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลดีต่อองค์การทั้งสิ้น

2.1.3 การประสานงาน

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานโครงสร้างด้านการประสานงาน โดยภาพรวม มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจาก ในแต่ละหน่วยงานส่วนใหญ่ไม่ได้มีการกำหนดแนวทาง ขั้นตอน และวิธีการในการประสานงานไว้อย่างชัดเจน จึงทำให้ภารกิจของงานมีความซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติ และเกิดการสื่อสารผิดช่องทาง และมีปัญหายุ่งยากตามมา และเมื่อพิจารณารายข้อ " **มีความขัดแย้งในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน**" เป็นที่น่าสังเกตว่า คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 ซึ่งมีค่าคะแนนเกือบลงมาถึงระดับน้อย (1.80 – 2.60) ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจาก ปัญหาระหว่างบุคคลที่ส่วนใหญ่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานระดับเดียวกัน ด้วยสาเหตุมาจากทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน จึงไม่ให้ความร่วมมือกัน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาในลักษณะที่ขัดแย้งกัน ซึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงานและได้มีการจัดการไปแล้ว สิ่งที่อาจจะหลงเหลืออยู่คือ พฤติกรรมที่เป็นปฏิปักษ์ ท่าทีโกรธเคือง ความไม่พอใจกับผลการจัดการ การทำงานมีอุปสรรค ซึ่งถ้าหน่วยงานต้องมาเผชิญกับพฤติกรรมดังกล่าวจะเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้น ควรที่จะมีการจัดระบบและรูปแบบการประสานงานที่ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเมื่อการ

ดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดแล้ว งานก็ย่อมประสานสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนควรเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการพบปะหารือกันอยู่เสมอ เพราะความใกล้ชิดจะช่วยให้ได้และเปลี่ยนความคิดเห็นและถ่ายทอดความรู้สึกถึงกัน จะเป็นผลให้เกิดความเข้าใจ มีการร่วมมือร่วมใจ และเมื่อสิ่งใดก็จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทำงานไปด้วยกันได้ ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สำนักพัฒนาสุขภาพจิต (2536) ที่ศึกษาความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสถาบันสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานสถาบันสุขภาพจิต พบว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การแบ่งส่วนราชการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสถาบันสุขภาพจิตเกิดประโยชน์ต่อการสร้างเอกภาพขององค์การ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานในการพัฒนาศักยภาพขององค์การให้ทัดเทียมหน่วยงานอื่น

2.1.4 อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานโครงสร้างด้านอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยภาพรวม มีสภาพการบริหารงานอยู่ใน ระดับมาก จึงนับว่าเป็นจุดแข็งสำคัญจุดหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานโครงสร้างของคณะทันตแพทยศาสตร์เกิดประสิทธิผล ได้เป็นอย่างดี อนึ่ง ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สำนักพัฒนาสุขภาพจิต (2536) ที่ศึกษาความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสถาบันสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานสถาบันสุขภาพจิต พบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า การแบ่งส่วนราชการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสถาบันสุขภาพจิตเกิดประโยชน์ต่อการสร้างเอกภาพขององค์การ และการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะทางรวมทั้งเกิดความก้าวหน้าในองค์การอีกด้วย และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชนา ศานติยานนท์ และคณะฯ (2544) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย พบว่า การบริหารจัดการที่ดี ที่เป็นแนวปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับในหมู่ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาในปัจจุบัน จะเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีการนำเสนอประเด็นปัญหาไว้ในแบบสอบถามปลายเปิดที่น่าสนใจ คือ “การมอบหมายอำนาจหน้าที่ บางครั้งยังไม่ชัดเจนขึ้นอยู่กับความร่วมมือ หากไม่ให้ความร่วมมือก็จะไม่ได้รับมอบหมายงาน ” ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โครงสร้างและทิศทางของงานไม่ชัดเจน จึงทำให้การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือมากกว่าความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ ดังนั้น การกำหนดโครงสร้างและทิศทางของงานให้ชัดเจน จะทำให้ทุกคนตระหนักในความสำคัญของงานที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อประสิทธิผลขององค์กร

2.1.5 การติดต่อสื่อสาร

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานโครงสร้างด้านการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวม มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ มาก จึงนับว่าเป็นจุดแข็งสำคัญจุดหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานโครงสร้างของคณะทันตแพทยศาสตร์ เกิดประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี ส่วนรายข้อ มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงานมีความรวดเร็วและชัดเจน ซึ่งมีการบริหารอยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร สื่อหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ ความไม่ชัดเจนและความไม่ทั่วถึงของข่าวสาร ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการ ศึกษาของ สายสมร ไชยวรรณ์ (2543) ที่ศึกษาแนวคิดของผู้บริหารในการพัฒนาระบบบริหารเพื่อองค์การมหาชน ศึกษากรณี : โรงพยาบาลขอนแก่น พบว่าการจัดระบบงานมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารงาน โดยต้องมีระบบเครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูลการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกัน

2.2 การบริหารงานเทคโนโลยี

2.2.1 เครื่องมือและอุปกรณ์

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานเทคโนโลยีด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ โดยภาพรวม มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ มาก จึงนับว่าเป็นจุดแข็งสำคัญจุดหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานเทคโนโลยีของคณะทันตแพทยศาสตร์ เกิดประสิทธิผล ได้เป็นอย่างดี อนึ่ง ผลการวิจัยครั้งนี้แตกต่างกับผลการศึกษาของ พระมหาสมนึก ตีะรังสี (2535) ที่ศึกษาสภาพการศึกษาปัญหาและการแก้ไขปัญหาการศึกษาของพระภิกษุสามเณรในสภาการศึกษามหามกุฏราชวิทยาลัย พบว่า การขาดเครื่องมือและอุปกรณ์การเรียนการสอนยังคงเป็นปัญหาที่สำคัญ

2.2.2 กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานเทคโนโลยีด้านกระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน โดยภาพรวม มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ มาก จึงนับว่าเป็นจุดแข็งสำคัญจุดหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานเทคโนโลยีของคณะทันตแพทยศาสตร์ เกิดประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรทิพย์ ดีสมโชค (2537) ที่ได้ศึกษาแนวความคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย : การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์ พบว่า แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีอิสระในการดำเนินการภารกิจที่เรียกว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีจุดมุ่งหมายให้มหาวิทยาลัยเป็นระบบอิสระที่ไม่เป็นส่วนของระบบราชการ มีการจัดองค์การและการบริหารงานภายในให้เป็นระบบอิสระในการปกครอง มีความคล่องตัวในกระบวนการทำงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.3 ความรู้และวิทยาการ

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานเทคโนโลยีด้านความรู้และวิทยาการ โดยภาพรวม มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก แผนงานด้านบริการวิชาการ / กิจกรรมทางวิชาการของคณะฯ ยังไม่เป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน ดังนั้น การมอบหมายภารกิจของงานดังกล่าวให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง จะทำให้มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ คณะฯ ยังขาดการนำระบบการจัดการความรู้ที่ทันสมัย เช่น KM (Knowledge Management) ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในการแสวงหาความรู้ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วจะพบว่า มีผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจของคณะฯ และคณะฯ ได้รับการยอมรับในด้านความรู้และวิทยาการจากบุคคลทั่วไปและวงการศึกษา ซึ่งมีการบริหารอยู่ในระดับ มาก แสดงให้เห็นว่า คณะฯ มีบุคลากรที่มีความพร้อมและมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากมีการปฏิบัติโดยการวางแผนงานอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจนครอบคลุมในทุกภารกิจ จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การบริหารงานบุคลากร

2.3.1 การอบรมและพัฒนา

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรด้านการอบรมและพัฒนา โดยภาพรวม มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งในภาพรวมและรายข้อ ยกเว้น บุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสแสดงความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งบริหารอยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารได้ตระหนักถึง ความจำเป็นและความสำคัญในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งส่งผลให้การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว แพร่หลาย โลกแคบลง แต่วิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว หน่วยงาน ก็ต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการของคณะฯ ดังนั้น บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองให้ทันอยู่เสมอ สอดคล้องกับ พนัส หันนาคินทร์ (2526) ที่ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการวางแผนงาน ด้านพัฒนาบุคลากร จึงควรต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนให้กับบุคลากรทุกสายงานอย่างเท่าเทียม โดยต้องคำนึงถึงความต้องการ หรือขอบเขตนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ

2.3.2 ความยึดมั่นผูกพันในองค์การ

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรด้านความยึดมั่นผูกพันในองค์กร โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ มาก จึงนับว่าเป็นจุดแข็งสำคัญจุดหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานบุคลากรของคณะทันตแพทยศาสตร์ เกิดประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง " **อยากเห็นคณะฯ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป** " ซึ่งบริหารอยู่ในระดับ " **มากที่สุด** " จึงเป็นที่สังเกตได้ว่า บุคลากรส่วนใหญ่ ได้ตระหนักถึงความยึดมั่นผูกพันในองค์การ ซึ่งเมื่อบุคลากรเข้ามาอยู่ในหน่วยงาน ก็จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศ และสภาพการปฏิบัติงานที่ดี มีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในคณะฯ แต่อย่างไรก็ตาม "การไม่เคยคิดจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่นแม้ว่าจะมีโอกาสก็ตาม" ซึ่งมีการบริหารงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรส่วนหนึ่งยังไม่พอใจกับการเอาใจใส่และระบบการดูแลของคณะฯ หรือแม้กระทั่งมหาวิทยาลัย จึงทำให้ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงานยังไม่เต็มที่ ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุและส่งผลให้การทุ่มเทและการให้ความร่วมมือในการทำงานลดน้อยลง สอดคล้องกับ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529) กล่าวว่า ผลของความผูกพันต่อองค์การจะมีความสัมพันธ์สูงสุดต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน ความสัมพันธ์กับองค์การมีความสัมพันธ์กับความปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์การต่อไป และมีความสัมพันธ์ในทางกลับกันกับความตั้งใจในการหางานอื่น ดังนั้น คณะฯ จึงควรให้ความสำคัญกับเอาใจใส่และดูแลบุคลากรทุกสายงานอย่างเท่าเทียม ทั้งในโอกาส ความก้าวหน้าและการพัฒนา เพื่อให้เกิดแรงจูงในในการทำงาน และที่สำคัญคือ ควรที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรทุกคนเกิดความตระหนักและเข้าใจแนวคิด ตลอดจนวิสัยทัศน์ และ "เห็นคุณค่าของตนเองในองค์กร" เพราะหากบุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของตนที่มีต่อองค์กรแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะเกิดขึ้นจากความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งเป็นที่มาของคำว่า " **คณะทันตแพทยศาสตร์ของเรา** "

2.3.3 ความก้าวหน้าในสายงาน

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรด้านความก้าวหน้าในสายงาน โดยภาพรวมและรายข้อ มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ ปานกลาง นั่นคือ มีการวางแผนเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม ได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสในการพัฒนางานอย่างเต็มที่ และมีการประเมินเพื่อตอบสนองการปฏิบัติงานที่แท้จริงอย่างยุติธรรม ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า แผนการดำเนินงานของคณะฯ เพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรยังไม่มีความชัดเจน โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้มีการนำเสนอประเด็นปัญหาไว้ในแบบสอบถามปลายเปิดที่น่าสนใจ คือ " สายสนับสนุนเมื่อได้รับราชการมาถึงระดับหนึ่ง ก็จะตันในสายอาชีพ " คำกล่าวเช่นนี้ จะเป็นที่สังเกตได้ว่า ในทุก ๆ หน่วยงานของคณะฯ

หรือแม้กระทั่งคณะอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัยมักจะมองและมีความรู้สึกไปในแนวทางเดียวกัน ถึงแม้ว่า คณะกรรมการบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 11/2550 เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2550 ได้มีมติกำหนดกรอบตำแหน่งระดับชำนาญการ ระดับเชี่ยวชาญ ในกลุ่มสายงานต่าง ๆ แล้วก็ตาม แต่ด้วยข้อจำกัดต่างๆ ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ เห็นว่า โอกาสที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในสายงานเป็นไปได้ "ยาก" นั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญ โดยเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานตามความถนัดและความสามารถของตนเอง รวมถึงควรที่จะมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยการใช้ระบบการทำงานและควบคุมที่มีประสิทธิภาพ อย่างชัดเจนและครอบคลุมในทุกสายงาน เพื่อนำมาสนองความต้องการของบุคลากร อันจะนำซึ่งแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของบุคลากรในการที่จะให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ สมพงศ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การยกย่องชมเชย การได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงาน

2.3.4 ทัศนคติต่อการบริหารงาน

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรด้านทัศนคติต่อการบริหารงานโดยภาพรวมและรายข้อ มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ในภาพรวมของคณะฯ ขาดการ " **ทำงานเป็นทีมเดียวกัน**" (Working as a team) มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกอย่างชัดเจนในบางหน่วยงาน จึงทำให้ขาดความเชื่อมโยงและการให้ความร่วมมือจากทุกฝ่ายเท่าที่ควร ดังนั้น การที่จะให้ได้มาซึ่งงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความร่วมมือ และการปฏิบัติไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ **" การพัฒนาผู้บริหาร "** จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ได้ผู้บริหารที่มีทั้งศาสตร์และศิลปะในการบริหารจัดการที่สามารถปฏิบัติงานและนำทีมได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนั้น การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีการบริหารอยู่ในระดับ ปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารไม่ตระหนักและเห็นถึงความสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยในความเป็นจริง เป็นสิ่งที่พึงกระทำเพราะสอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่ ทั้งนี้อาจกระทำได้โดยจัดให้มีเวทีวิพากษ์วิจารณ์ การบริหาร 2 ทาง เพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย เป็นการสะท้อนความรู้สึกที่มีต่อการบริหาร สามารถแก้ไขปัญหาหรือลดความขัดแย้ง และสามารถนำความขัดแย้งมาเป็นประโยชน์ในการบริหารงานได้ สอดคล้องกับ มหาวิทยาลัย Texas A&M (1998) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการบริหาร (Share Governance) เป็นตัวสะท้อนการรับพันธะผูกพันของอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารที่จะทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความเข้มแข็ง พัฒนามหาวิทยาลัย จะทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลาก

หลาย ความรู้สึกรับผิดชอบ ความร่วมมือ และนำไปสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย ส่วนรายข้อในภาพรวมของคณะฯ มีการพิจารณาความดีความชอบเป็นไปอย่างยุติธรรม ซึ่งมีการบริหารงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรยังคงไม่มีความชัดเจนในแนวปฏิบัติและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความรู้สึกว่า ผู้บริหารมักจะให้ความสำคัญกับผู้ใกล้ชิดที่ปฏิบัติงานสนองนโยบายผู้บริหารมากกว่าคำนึงถึงหลักการหรือแม้แต่ผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบได้ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อุมาพร เพ็งหนู (2547) ที่ได้ศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลนครสงขลาต่อการบริหารงานแบบธรรมาภิบาลพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล อยู่ในระดับปานกลาง และในการที่จะให้การบริหารงานแบบธรรมาภิบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกและวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และควรมีความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารงาน โดยเฉพาะเรื่องของการเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษา มีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สรุปได้ดังนี้

การบริหารงานโครงสร้าง

- ควรรวบรวมกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้เป็นหมวดหมู่ พร้อมทั้งมีการทบทวนตลอดจนปรับปรุง ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของงาน และใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันกับบุคลากรทุกสายงาน
- ควรมีแนวทาง ขั้นตอน และวิธีการในการประสานงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานในการพัฒนาศักยภาพขององค์การ
- ควรมีการบริหารจัดการความขัดแย้ง (Managing conflict) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร
- ควรกำหนดโครงสร้างและทิศทางของงานให้ชัดเจน เพื่อประสิทธิผลขององค์กร
- ควรมีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีความรวดเร็ว ชัดเจน และมีการกระจายข่าวสารให้รับรู้อย่างทั่วถึง

การบริหารงานเทคโนโลยี

- ควรมีการจัดทำแผนงานในด้านบริการวิชาการอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน

- ควรเสริมสร้างให้บุคลากรนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
- ควรมีคู่มือในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- ควรมีระบบการติดตามงานและประเมินผลงานตามความเหมาะสมในทุกหน่วยงาน

การบริหารงานบุคลากร

- ควรมีแผนงานด้านพัฒนาบุคลากรที่ระบุชัดเจนครอบคลุมทุกสายงาน
- ควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานตามความถนัด และความสามารถของตนเอง โดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจ แนะนำ ช่วยเหลือให้กำลังใจ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในการพัฒนาตนเอง
- ควรมีการวางแผนและวัดความสำเร็จ โดยการใช้ระบบการทำงานและควบคุมที่มีประสิทธิภาพอย่างชัดเจน
- ควรเสริมสร้างให้บุคลากรทุกคนเกิดความตระหนักและเข้าใจแนวคิด ตลอดจนวิสัยทัศน์ และ "เห็นคุณค่าของตนเองในองค์กร" ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรได้ดูแล เอาใจใส่บุคลากร เพื่อให้เกิดแรงจูงในการทำงานควบคู่ไปด้วย
- ควรมี " การพัฒนาผู้บริหาร " เพื่อการจัดการที่สามารถปฏิบัติงานและนำทีมได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
- ควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย และสามารถนำมาเป็นประโยชน์ในการบริหารงานได้
- ผู้บริหารควรยึดหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล เพื่อความโปร่งใสและเป็นธรรมในการบริหารงาน

3.2 ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรจะได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม อันจะส่งผลให้งานราชการได้รับประโยชน์สูงสุด