



สรุปผลการวิจัย อภิปราย และขอเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร 7 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดวางตัวบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานและการจัดงบประมาณการเงินของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. เพื่อหาความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูง กับผู้บริหารระดับรอง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง คือ รองอธิการบดี คณบดี และรองคณบดีของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทั้ง 8 วิทยาเขต จำนวน 43 คน และผู้บริหารระดับรองในสถาบันการศึกษาดังกล่าว ซึ่งได้แก่ หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าภาควิชาประจำวิทยาเขต จำนวน 167 คน รวมผู้บริหารทั้ง 2 ประเภท 210 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ตอนที่ 1 ถามข้อมูลส่วนตัว ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหาร ตอนที่ 3 ถามการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ สำหรับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขต ประสานมิตร ปทุมวัน บางเขน พลศึกษา ผู้วิจัยได้ไปส่งแบบสอบถามและรับกลับคืนมาด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน พิษณุโลก มหาสารคามและสงขลา ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ให้กับอาจารย์ที่รู้จักกัน ให้ช่วยแจกและเก็บรวบรวม แล้วส่งทางไปรษณีย์กลับมาให้ แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมดมีจำนวน 210 ฉบับ ได้รับคืนมา 180 ฉบับ เมื่อนำ

มาตรวจสอบความสมบูรณ์ที่มีการตอบทุกข้อแล้ว คงเหลือ 168 ฉบับ ที่นำมาใช้ในการวิจัย ได้ คิดเป็นร้อยละ 80 ของแบบสอบถามที่ส่งไป ต่อจากนั้นก็นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ทั้งนี้ ข้อมูลส่วนตัวนำเสนอในรูปตาราง แสดงความถี่ ค่าเฉลี่ย และคาร์ยยะ พฤติกรรมทางการบริหารนำเสนอในรูปตาราง แสดงความถี่และคาร์ยยะ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ นำเสนอในรูปตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าที (t-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงและระดับรองของวิทยาเขตส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยใช้การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และถ้าผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ก็ทดสอบความแตกต่างของผู้บริหารแต่ละคู่โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) แล้วนำเสนอในรูปตาราง

สรุปผลการวิจัย

ผลของการวิจัยพอจะสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นเพศชาย ร้อยละ 69.70 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 30.30 ผู้บริหารระดับรองเป็นเพศชาย ร้อยละ 54.08 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 45.92

1.2 อายุ ผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 40-44 ปี มีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 23.21 รองลงมาคืออายุระหว่าง 45-49 ปี มีร้อยละ 22.61 อายุเฉลี่ยของผู้บริหาร คือ 40.71 ปี

1.3 อายุราชการ ผู้บริหารที่มีอายุราชการระหว่าง 5-9 ปี มีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.59 รองลงมาคืออายุราชการระหว่าง 20-24 ปี มีร้อยละ 23.21 อายุราชการเฉลี่ยของผู้บริหารคือ 15.33 ปี

1.4 ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ ร้อยละ 51.51 มีตำแหน่งทางวิชาการเป็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ

57.04 มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์

1.5 ตำแหน่งทางบริหาร ผู้บริหารส่วนใหญ่นักออกแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าภาควิชาประจำวิทยาเขต คิดเป็นร้อยละ 67.26

1.6 การศึกษา ผู้บริหารระดับสูงและระดับรอง ร้อยละ 60.61 และ 82.96 ตามลำดับ มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโท

1.7 การศึกษาเพิ่มเติมทางการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงและระดับรอง ร้อยละ 60.61 และ 71.88 ตามลำดับ ไม่เคยศึกษาเพิ่มเติมหรือเข้ารับการอบรมทางการบริหารเลย

2. พฤติกรรมทางการบริหาร

2.1 เกี่ยวกับการวางแผน ผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 84.85 และผู้บริหารระดับรองร้อยละ 57.04 ได้มีการแถลงนโยบายในการบริหารหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงานทราบ ในการบริหารงานผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 69.70 มีความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยดี ส่วนผู้บริหารระดับรองร้อยละ 64.45 เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยบ้าง ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับรองคิดเป็นร้อยละ 63.64 และ 62.96 ตามลำดับ ได้วางโครงการในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าแต่ละปี แต่โครงการหรือแผนงานที่วางไว้นั้นอาจเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าเห็นว่าไม่เหมาะสม ระหว่างปฏิบัติตามโครงการ ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับยังจัดให้มีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ

2.2 เกี่ยวกับการจัดองค์การ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจหน้าที่ของตน ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 48.48 และระดับรองร้อยละ 40.74 ได้จัดให้มีการประชุมเพื่ออธิบายถึงกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละคน เกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 42.42 และระดับรองร้อยละ 34.82 มีความเห็นวามหาวิทยาลัยมีหน่วยงานย่อยมากเกินไปควรปรับปรุงแก้ไข หน่วยงานบางหน่วยมีหน้าที่ซ้ำซ้อนและทำงานขัดแย้งกัน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 42.42 มีความเห็นว่าทุกคนมีความสัมพันธ์ช่วยเหลือกันดี

ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 40.74 มีความเห็นว่า ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะของกลุ่มย่อย ๆ มาก

2.3 เกี่ยวกับการจัดวางตัวบุคคล ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 42.42 และระดับรองร้อยละ 57.77 พิจารณาเพิ่มจำนวนบุคลากรตามการขยายตัวของหน่วยงาน โดยพิจารณาจำนวนนิสิตให้เหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ ในการจัดอาจารย์เข้าสอน ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 87.88 และระดับรองร้อยละ 72.57 จัดอาจารย์เข้าสอนโดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถของอาจารย์ ในการแจ้งปัญหาต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานทราบ ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 42.42 และระดับรองร้อยละ 43.70 แจ้งให้ทราบเฉพาะเรื่องที่สำคัญ แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับตัวเขาโดยตรง ในการเสนอย้ายบุคลากรผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 66.67 และระดับรองร้อยละ 65.93 เสนอย้ายบุคลากรเมื่อบุคลากรนั้นประสงค์จะขอย้าย

2.4 เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ในการวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 45.46 ตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องเข้าร่วมวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 67.41 เรียกประชุมให้ผู้ร่วมงานส่วนมากเห็นด้วยเสียก่อนจึงวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารทั้งสองระดับมีการวางแผนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ ในการมอบหมายงานผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 39.40 ทำเป็นหนังสือให้เซ็นรับทราบคำสั่ง ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 49.63 ไปหาเขาแล้วส่งด้วยตนเอง เมื่อได้ออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 45.45 กำหนดวันเวลาที่แน่นอนที่จะต้องรายงานเมื่อส่งงานทุกเรื่อง ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 37.03 กำหนดวันเวลาที่แน่นอนที่จะต้องรายงานผลเมื่อส่งงานเฉพาะเรื่องที่สำคัญ ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 60.61 ประสบปัญหาในเรื่องงานที่มอบให้มักไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 45.19 ไม่ประสบปัญหาเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ

เมื่อมีผู้เสนอความคิดเห็น ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองร้อยละ 45.46 และ 51.86 ตามลำดับ เสนอความคิดเห็นนั้น ๆ ต่อที่ประชุมเพื่อขอความเห็น

ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 69.70 ได้รับคำสั่งจากรองอธิการบดี ผู้บริหารระดับรอง ร้อยละ 59.25 ได้รับคำสั่งจากคณบดีหรือรองคณบดี

2.5 เกี่ยวกับการประสานงาน ผู้บริหารสูงสุดของวิทยาเขตเป็นผู้ ติคต่อประสานงานกับวิทยาเขตอื่นด้วยตนเอง ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับรองร้อยละ 84.85 และ 85.92 ตามลำดับสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นโดยการเข้าร่วมประชุม สัมมนาทางวิชาการ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองร้อยละ 48.48 และ 37.78 ตามลำดับ มีความเห็นว่า หน่วยงานแต่ละหน่วยไม่ค่อยประสานงานกัน ทำให้งานล่าช้า

2.6 เกี่ยวกับการรายงาน ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับรองร้อยละ 100 และ 97.78 อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบ เพื่อรายงานเรื่องราวต่าง ๆ ได้ทุก เวลา เมื่อมีปัญหาจะต้องรายงานให้ผู้บริหารทราบ ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับรอง ร้อยละ 66.67 และ 69.63 ทำเป็นบันทึกเสนอตามลำดับชั้นขึ้นไป เมื่อจะแจ้งเรื่องราว จากหน่วยเหนือให้อาจารย์ทราบ ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับรองร้อยละ 90.91 และ 60.00 ตามลำดับมีหนังสือเวียนให้เซ็นรับทราบ

2.7 เกี่ยวกับการจัดงบประมาณการเงิน ผู้บริหารทั้งระดับสูงและ ระดับรองร้อยละ 54.54 และ 44.45 ตามลำดับ ทำคำขอของงบประมาณตามโครงการที่ได้รับ อนุมัติไว้แล้ว ในการเสนอของงบประมาณ ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับได้ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา มากที่สุด ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับรองร้อยละ 63.64 และ 58.52 ตามลำดับ เข้าใจระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงินดี เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ

3. เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหาร ระดับรองจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารทั้งสองระดับมีพฤติกรรมทางการบริหารที่คล้ายคลึงกัน ที่แตกต่างกันมีเพียง 6 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 29 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 20.68 ดังต่อไปนี้

3.1 เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 42.42 เห็นว่าผู้ร่วมงานทุกคนมีความสัมพันธ์ช่วยเหลือกันดี ส่วนผู้บริหาร ระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 40.74 เห็นว่าผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์กันเป็นกลุ่มย่อย ๆ มาก

3.2 เกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ร้อยละ 45.46 ใช้วิธีตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องเข้าร่วมวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 67.41 ใช้วิธีเรียกประชุมให้ผู้ร่วมงานส่วนมากเห็นด้วยเสียก่อนจึงวินิจฉัยสั่งการ

3.3 เกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ร้อยละ 39.40 ทำเป็นหนังสือให้เซ็นรับทราบคำสั่ง ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 49.63 ไปหาเขาแล้วส่งด้วยตนเอง

3.4 เกี่ยวกับการได้รับคำสั่ง ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ร้อยละ 69.70 ได้รับคำสั่งจากรองอธิการบดี ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 59.25 ได้รับคำสั่งจากคณบดีหรือรองคณบดี

3.5 เกี่ยวกับการติดตามผลงานเมื่อได้ออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ร้อยละ 45.45 กำหนดวันเวลาที่แน่นอนที่จะต้องรายงานเมื่อส่งงานทุกเรื่อง ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 37.03 กำหนดวันเวลาที่แน่นอนที่จะต้องรายงานผลเมื่อส่งงานเฉพาะเรื่องที่สำคัญ

3.6 เกี่ยวกับปัญหาที่ผู้บริหารประสบในการสั่งงานหรือมอบหมายงาน ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ร้อยละ 60.61 ประสบปัญหาในเรื่องงานที่มอบให้มักไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 45.19 ไม่ประสบปัญหาในการสั่งงานเลย

4. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการบริหารในระดับปานกลางและมาก ส่วนผู้บริหารระดับรองมีส่วนร่วมในกิจกรรมน้อยและปานกลางค่อนข้างน้อย ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ดังปรากฏในตารางที่ 39)

ผู้บริหารระดับสูงของวิทยาเขตทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการบริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารระดับรองของวิทยาเขตทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการบริหารแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ดังปรากฏในตารางที่ 46)

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากข้อมูลส่วนตัว ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 60.61 และ 36.36 มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโทและเอกตามลำดับ ส่วนผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 82.96 มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโท การที่ผู้บริหารส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาโทขึ้นไป นับว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งสมตามการวิจัยของ ยัง (Young)¹ ที่พบว่า ผู้ได้ปริญญาสูงและเคยสอนมาแล้วยอมทำงานได้ดีกว่าผู้ได้ปริญญาต่ำและไม่เคยสอน

ในการสำรวจเกี่ยวกับการศึกษาเพิ่มเติมทางการบริหาร ผู้บริหารทั้งหมดร้อยละ 69.64 ไม่เคยศึกษาเพิ่มเติมหรือเข้ารับการอบรมทางการบริหารเลย นักวิชาการทางการบริหารเห็นว่าผู้บริหาร หรือผู้นำที่ดีควรมีความฉลาดไหวพริบ ความรู้ความชำนาญงาน การที่ผู้บริหารถึงร้อยละ 69.64 ไม่เคยศึกษาเพิ่มเติมหรือเข้ารับการอบรมทางด้านการบริหารงานเลย อาจทำให้ขาดความสำนึกว่า การบริหารงานควรมีหลักการ หลักเกณฑ์ และทฤษฎีมากกว่าบริหารงานไปวันหนึ่ง ๆ ตามที่ตนเองคาดคิดว่าจะดี หรือโดยอาศัยประสบการณ์จริงอยู่ผู้บริหารบางคนอาจบริหารงานได้ดีตลอดโดยไม่เคยเรียนรู้จากสถาบันใดมาก่อน แต่การศึกษาหลักการ ทฤษฎี หรือเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม จะทำให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดการผิดพลาดได้น้อยที่สุด

2. พฤติกรรมทางการบริหาร

2.1 เกี่ยวกับการวางแผน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยดีและมีการแถลงนโยบายให้ผู้

¹ Elizabeth T. Young, "A Study of the Opinions of Dean and Faculty Members toward the Effectiveness of Woman Department Chairman in Higher Education," Dissertation Abstracts International, April 1975, Vol. 35 No. 10, p. 1367-A.

รวมงานทราบ ส่วนผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยบ้าง ที่เข้าใจดีมีเพียงร้อยละ 31.11 ที่เป็นเช่นนี้เพราะตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พุทธศักราช 2517 นโยบายในการบริหารกำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี ส่วนในแต่ละวิทยาเขต จะมีคณะกรรมการบริหารประจำวิทยาเขต ซึ่งประกอบด้วยรองอธิการบดี ผู้ช่วยรองอธิการบดี และรองคณบดี วางแนวทางในการบริหาร เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีส่วนในการกำหนดนโยบาย จึงเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ดี ผู้บริหารระดับรองนั้นไม่มีส่วนในการกำหนดนโยบาย แต่เป็นหน่วยที่จะนำนโยบายที่ได้วางไว้แล้วนั้นมาปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการวางแผนจึงมีน้อย หรือน้อยมาก ซึ่งตรงกับผลการวิจัยตอนที่ 3 ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการบริหารในระดับปานกลางและมาก ในขณะที่ผู้บริหารระดับรองมีส่วนในกิจกรรมต่าง ๆ ในระดับน้อยและปานกลางค่อนข้างน้อย เมื่อผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยดีพอ จึงมีผู้บริหารระดับรองร้อยละ 29.63 ที่ไม่เคยแถลงนโยบายในการบริหารหน่วยงานให้ผู้ร่วมงานทราบ

2.2 เกี่ยวกับการจัดองค์การ การจัดองค์การแสดงถึงความเกี่ยวข้องระหว่างงาน แผนงานและคนทำงาน การจัดแบ่งหน่วยงานภายในอย่างเหมาะสม จะเป็นผลให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในทางตรงกันข้าม การจัดแบ่งหน่วยงานอย่างไม่เหมาะสมจะทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำลง การปฏิบัติงานไม่รวดเร็วและไม่ให้ความสะดวก ทำให้เกิดความไม่พอใจ ความไม่ร่วมมือ ขาดศรัทธาที่มีต่อองค์การนั้น และก่อให้เกิดความเสื่อมเสียขึ้นกับหน่วยงานได้ จากผลการวิจัยพบว่าเพื่อให้แต่ละคนเข้าใจหน้าที่ของตน ผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 48.48 และ 21.22 ตามลำดับ ใช้วิธีเรียกประชุมเพื่ออธิบายถึงกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละคน และแจกแจงหน้าที่การงานเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วตีประกาศให้ทราบทั่วกัน ส่วนผู้บริหารระดับรอง ร้อยละ 40.74 และ 40.00 ตามลำดับ ใช้วิธีเรียกประชุมเพื่ออธิบายถึงกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละคน และบอกกล่าวด้วยวาจาเป็นรายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ จะเห็น

ได้ว่า ผู้บริหารระดับรองใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจาเป็นรายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการมาก เช่นกัน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงซึ่งได้แก่ รองอธิการบดี คณบดีและรองคณบดี มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาก การบริหารงานจึงต้องทำอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนผู้บริหารระดับรอง ซึ่งได้แก่ หัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าภาควิชาประจำวิทยาเขต มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อย จึงใช้วิธีบอกกล่าวด้วยวาจาอย่างไม่เป็นทางการได้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีหลายวิทยาเขต ทุกวิทยาเขตมีคณะวิชาเหมือนกัน และทุกคณะวิชามีภาควิชาต่าง ๆ ที่เหมือนกันหรือจำนวนใกล้เคียงกัน จึงทำให้มีหน่วยงานย่อยมากและซ้ำซ้อนกัน ซึ่งตรงกับความเห็นของผู้บริหารระดับสูงและระดับรองส่วนใหญ่ ร้อยละ 42.42 และ 34.82 ตามลำดับที่เห็นว่า มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานย่อยมากเกินไปควรปรับปรุงแก้ไข หน่วยงานบางหน่วยมีหน้าที่ซ้ำซ้อนและทำงานขัดแย้งกัน (ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 57.58 ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 48.89)

2.3 การจัดวางตัวบุคคล บุคคลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน แผนงาน หรือโครงการจะไม่ได้ผล ถ้าบุคคลในหน่วยงานหย่อนสมรรถภาพ มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงซึ่งทำหน้าที่หลักในด้านการสอน การวิจัย และการให้บริการแก่ชุมชน ดังนั้น การเลือกสรรบุคคลเข้าบรรจุเป็นอาจารย์ จึงต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นใหญ่ ซึ่งตรงกับผลการวิจัยที่แสดงว่า ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับรองส่วนใหญ่ ร้อยละ 87.88 และ 72.59 ตามลำดับ จัดอาจารย์เข้าสอนโดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถของอาจารย์ แต่มีผู้บริหารระดับรองร้อยละ 17.03 ต้องจัดอาจารย์เข้าสอนตามความจำเป็น เนื่องจากอาจารย์มีน้อยเลือกไม่ได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นวิทยาเขตในส่วนภูมิภาค การจัดอาจารย์เข้าสอนโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ จะทำให้การสอนไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีกำลังอาจารย์เพียงพอและมีคุณภาพ จึงควรรวมวิทยาเขตในส่วนภูมิภาคเข้ากับมหาวิทยาลัยใกล้เคียง

การทำงานภายในองค์กรต้องอาศัยความเข้าใจกัน ความสามัคคี การยอมรับและต้องการสนองวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ถ้าผู้บริหารยอมรับความสำคัญของผู้ร่วมงาน จะทำให้ขวัญของบุคลากรในหน่วยงานดีขึ้น นอกจากนี้ถ้าบุคลากรมีความจริงใจต่อกัน บรรยากาศภายในองค์กรจะดี คนมีความสุข มีผลงานดี การที่จะให้ทุกคนมีความ

เข้าใจกัน ผู้บริหารจึงควรแจ้งเรื่องราวและปัญหาต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานทราบ แต่ผู้บริหารก็ไม่จำเป็นต้องแจ้งเรื่องทุกเรื่อง หรือปัญหาทุกปัญหาให้ผู้ร่วมงานทราบ เพราะเรื่องบางเรื่องหรือปัญหาบางปัญหา ผู้บริหารจะต้องรู้คนเดียว ทำคนเดียว ซึ่งตรงกับผลการวิจัยที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองส่วนใหญ่ ร้อยละ 42.43 และ 43.70 ตามลำดับ แจ้งปัญหาที่สำคัญ ๆ ให้ผู้ร่วมงานทราบ แม้เรื่องเหล่านั้นจะไม่เกี่ยวข้องกับตัวเขาโดยตรง

การที่บุคลากรในหน่วยงานขอย้ายเสมอ เป็นเครื่องแสดงได้ อย่างหนึ่งว่าขวัญของคนทำงานตกต่ำ แต่ถ้าย้ายนั้นเป็นไปด้วยความเหมาะสม ก็เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรมีขวัญที่ขึ้น อุทัย หิรัญโต กับ มนตรี เจนวิทย์การ¹ ให้ความเห็นเกี่ยวกับการโอนย้ายไว้ว่า การย้ายข้าราชการภายในองค์กรหรือหน่วยงานควรพิจารณาว่า เป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กร และควรถามความสมัครใจ ถ้าพอจะทำได้ การโอนย้ายอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะเป็นในลักษณะที่ย้ายไปเพื่อดำรงตำแหน่งใหม่ที่ดีขึ้น หรือมีเงินนุ้บุคลากรผู้นั้นขอย้ายเอง ซึ่งตรงกับผลการวิจัยที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับรอง ร้อยละ 66.76 และ 65.93 ตามลำดับ เสนอย้ายบุคลากรเมื่อบุคลากรนั้นประสงค์จะขอย้าย

2.4 การอำนวยความสะดวก การวินิจฉัยสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจสั่งการด้วยความสุขุมรอบคอบตามหลักแห่งเหตุผล ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองจะตัดสินใจ เมื่อใดจะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ ในสังคมประชาธิปไตย ผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริม ให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อร่วมงานจะเอาตัวไปผูกพันกับหน่วยงานก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่า เขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น การเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะให้สมาชิกมีความผูกพันกับหน่วยงาน Lipham and Hoeh ได้กล่าวถึง

¹อุทัย หิรัญโต และมนตรี เจนวิทย์การ, ทฤษฎีและทางปฏิบัติในการบริหารตามหลักวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิบูลย์กิจ, 2510) หน้า 106-107

การตัดสินใจของครูใหญ่ว่า¹ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ (Heuristic decision-making) ครูใหญ่จะต้องให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่จะแสดงออกและมีส่วนในการตัดสินใจด้วย ครูใหญ่ควรสร้างบรรยากาศให้มีโอกาสในการตัดสินใจทางสร้างสรรค์ขึ้น การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การอภิปราย (discussion) หรือวิธีการแบบรัฐสภา (Parliamentarian)² ซึ่งได้แก่การตั้งตัวแทนมาปรึกษาหารือกัน ซึ่งตรงกับพฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่เมื่อมีปัญหาที่จะตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา หรือเรียกประชุมเพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ก่อนวินิจฉัยสั่งการ

การให้ผู้อื่นร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น เป็นสิ่งที่ควรส่งเสริม แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ควรคำนึงถึงว่า ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นไม่ต้องการที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจทุกเรื่อง ผู้บริหารจึงต้องพยายามแยกให้ออกว่าเรื่องใดตนเองควรจะตัดสินใจตามลำพัง เรื่องใดควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.5 การประสานงาน ผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้นิฉัยสั่งการแล้ว ยังจะต้องมีความรับผิดชอบในการประสานงาน เพื่อให้งานประจำดำเนินไปอย่างเรียบร้อย และเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การประสานงานระหว่างองค์กร ถ้าปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสานงานกันเอง อาจเกิดความยุ่งยากในรายละเอียดได้ แต่ถ้าผู้บริหารระดับสูงประสานงานกัน ก็จะตกลงกันได้ง่าย เพราะหลักการใหญ่ตกลงกันง่ายกว่ารายละเอียด ดังนั้นในการประสานงานกับวิชาเขตอื่นหรือกับหน่วยงานภายนอก ผู้บริหารสูงสุดจึงเป็นผู้ติดต่อประสานงานด้วยตนเอง ส่วนการประสานงานภายในมหาวิทยาลัย มีความซักช้า

¹Lipham and Hoeh, Jr., The Principalsip : Foundations and Functions, pp. 163-164.

²Robert G. Owens, Organizational Behavior in Schools, pp. 110-111.

ไม่คล่องตัว ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน จึงทำให้งานล่าช้า การประสานงานจะคล่องตัวขึ้นเมื่อได้มีการจัดรูปหน่วยงานใหม่ตามที่เสนอไว้แล้วในข้อ 2.2 ของข้อเสนอนี้

2.6 การรายงาน. การรายงานมี 3 ทาง คือ รายงานจากบนลงสู่เบื้องล่าง รายงานจากล่างขึ้นเบื้องบนและรายงานในระดับเดียวกัน¹ การรายงานจากบนลงสู่เบื้องล่าง เป็นการกระทำที่ผู้บริหารนำคำสั่ง นโยบาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นทอนการทำงานไปสู่บุคลากรในหน่วยงาน ในการปฏิบัติราชการย่อมต้องอาศัยหลักฐานว่าได้รับทราบคำสั่งหรือคำสั่งชี้แจงนั้น ๆ แล้วหรือไม่ เพราะเมื่อเกิดความเสียหายที่ต้องรับผิดชอบจะได้กำหนดว่าควรเป็นความบกพร่องของใคร ฉะนั้นตามปกติจึงมีการลงชื่อรับทราบไว้ ซึ่งตรงกับผลการวิจัยที่ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับรองมีหนังสือเวียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเซ็นรับทราบเมื่อต้องการแจ้งเรื่องราวจากหน่วยเหนือ แต่การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเซ็นรับทราบอย่างเดียวจะได้ผลเมื่อเป็นการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงหรือคำสั่งที่ไม่มีการโต้แย้ง คำสั่งให้ปฏิบัติ บางเรื่องอาจต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ทุกเวลา ซึ่งจากผลการวิจัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทั้งระดับสูงและระดับรองเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ทุกเวลา

2.7 การจัดงบประมาณการเงิน สิ่งที่จะช่วยให้แผนงานที่วางไว้ดำเนินไปได้ คือ งบประมาณ การของบประมาณเพื่อใช้ตามแผนงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องจัดทำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับรองทำค่าของบประมาณตามโครงการที่ได้รับอนุมัติไว้แล้ว ในการทำค่าของบประมาณ ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับได้ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด การที่ผู้บริหารได้รวบรวมความต้องการของหน่วยงานย่อยนั้น นับว่าถูกต้องตามวิธีการจัดหาพัสดุให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้

จากผลการวิจัยยังพบว่าผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับรองเข้าใจระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงินดี เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ ระเบียบและวิธีการ

¹ Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management, pp. 100-101.

ปฏิบัติในเรื่องการเงินและงบประมาณมีมากมาย ผู้บริหารจึงควรศึกษาระเบียบการเงินให้เข้าใจแจ่มแจ้ง เพื่อจะสามารถควบคุมงานเกี่ยวกับการเงินได้อย่างรอบคอบ มีให้เจ้าหน้าที่ทุจริตในเรื่องการเงินได้ นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารไม่รู้จักระเบียบเกี่ยวกับการเงินดี อาจทำให้เจ้าหน้าที่การเงินสร้างอิทธิพลหรือความสำคัญให้กับตนเองได้ นอกจากนี้จากผลการวิจัยยังพบว่า ผู้บริหารระดับรองมีส่วนรับรู้เกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยน้อยมาก หรือไม่มีเลย การที่ผู้บริหารสูงสุดไม่ชี้แจงให้ทราบถึงความถูกต้องของการใช้จ่ายเงิน อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดต่อผู้บริหารระดับรอง ๆ ได้ และยังอาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ร้องเรียน หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวหากันและกันได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรได้ชี้แจงรายละเอียดของการใช้จ่ายเงินให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบบ้าง อย่างน้อยปีละครั้ง

ข้อเสนอแนะ

1. ในการสำรวจเกี่ยวกับการศึกษาเพิ่มเติมทางการบริหาร พบว่า ผู้บริหารทั้งหมดร้อยละ 69.64 ไม่เคยศึกษาเพิ่มเติมหรือเข้ารับการอบรมทางการบริหารเลย มีผู้บริหารเพียงร้อยละ 11.90 ที่เคยเข้ารับการอบรม ดังนั้น จึงควรจัดให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับศาสตร์ของการบริหาร
2. เมื่อวิเคราะห์การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จะพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองส่วนใหญ่ ร้อยละ 42.42 และ 34.82 ตามลำดับ มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานย่อยมากเกินไป ควรปรับปรุงแก้ไข มีผู้บริหารระดับสูงเพียงร้อยละ 18.18 เท่านั้น ที่มีความเห็นว่า การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยเหมาะสมดีอยู่แล้ว การที่มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานย่อยมากเกินไป ทำให้หน่วยงานบางหน่วยมีหน้าที่ซ้ำซ้อนและทำงานขัดแย้งกัน (ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 57.58 ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 48.89) การที่มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานย่อยมากเกินไปนั้น เนื่องจากโครงสร้างของมหาวิทยาลัยที่มีหลายวิทยาเขต เมื่อพิจารณาโครงสร้างสายงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2 จะเห็นได้ว่า รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตนั้นมีฐานะเทียบเท่าคณบดี การบริหารงานภายในวิทยาเขตจะต้องเสนอผ่านไปยังอธิการบดี ซึ่งอยู่ที่วิทยาเขตประสานมิตร จึงกลายเป็นว่าวิทยาเขตทุกวิทยาเขตต้องขึ้นอยู่กับประสานมิตร การตัดสินใจสั่งการในเรื่อง

ต่าง ๆ ต้องให้ประธานมิตรเห็นชอบด้วยก่อนจึงดำเนินการได้ ส่วนรองคณบดีประจำวิทยาเขตนั้น ทางด้านการบริหารงานขึ้นอยู่กับรองอธิการบดีประจำวิทยาเขต แต่ทางด้านวิชาการขึ้นอยู่กับคณบดี ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ที่ประธานมิตร ความสับสนในการบริหารจึงมีอยู่มากมาย ซึ่งเป็นผลมาจากโครงสร้างหรือระบบของมหาวิทยาลัย การแก้ปัญหาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยอาจทำได้ 3 ทาง คือ

2.1 ให้ทุกวิทยาเขตมีฐานะเท่าเทียมกัน และเป็นอิสระไม่ขึ้นแก่กัน รองอธิการบดีของแต่ละวิทยาเขตมีอำนาจดำเนินการภายในวิทยาเขตของตนได้เต็มที่ ยกเว้นนโยบายหลักที่จะรับมาจากอธิการบดี อธิการบดีอาจมีสำนักงานอยู่ที่ประธานมิตรได้ แต่วิทยาเขตประธานมิตรควรมีรองอธิการบดี ซึ่งมีฐานะเช่นเดียวกับรองอธิการบดีวิทยาเขตอื่น ๆ และอยู่ภายใต้อธิการบดีอีกทอดหนึ่ง

2.2 รวมวิทยาเขตใน ส่วนกลาง คือ ประธานมิตร บางแขนงผลศึกษาและปทุมวันเข้าด้วยกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน และความสับสนของการบริหาร วิทยาเขตในส่วนภูมิภาคอาจรวมเข้ากับมหาวิทยาลัยที่อยู่ใกล้เคียง หรือแยกเป็นอิสระไปเป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งต่างหาก

2.3 แยกแต่ละวิทยาเขตเป็นมหาวิทยาลัยเดี่ยว ๆ ไม่ขึ้นแก่กัน

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจจะทำการศึกษาต่อไป

1. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้อาจยังไม่สมบูรณ์ดีพอ จึงควรที่ผู้วิจัยต่อไปจะได้ปรับปรุงข้อคำถามให้รัดกุมยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในทัศนคติของคณาจารย์เปรียบเทียบกับพฤติกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารปฏิบัติจริง
3. ควรศึกษาการจัดหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานและขจัดปัญหาความล่าช้าในการทำงาน