บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กลุ่มที่พึงพอใจและกลุ่มที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยจูงใจกับกลุ่มปัจจัยค้ำจุน

สมมุติฐานในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

1. อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน

2. ความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนซึ่งจำแนกระหว่างกลุ่มดังนี้ไม่แตกต่างกัน

2.1 วุฒิปริญญาตรีและสูงกว่า (ปริญญาโทและเอก)

2.2 ตำแหน่งอาจารย์และสูงกว่า (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์)

2.3 ประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต่ำกว่า 6 ปี และ 6 ปีขึ้นไป

2.4 สังกัดวิทยาเขตหาดใหญ่และวิทยาเขตปัตตานี

3. ไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

4. ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบกลุ่มปัจจัยจูงใจกับกลุ่มปัจจัยค้ำจุน

<u>วิธีดำเนินการวิจัย</u>

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ อาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ซึ่งปฏิบัติราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปีบริบูรณ์ นับจนถึงวันที่ 1 ตุลาคม 2523 โดยสุ่มตัวอย่างมาทั้งสิ้น 227 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 220 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.92

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 อันดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบบสอบถามแต่ละฉบับมี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน จำนวน 10 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีข้อย่อย 5 ข้อ รวมทั้งสิ้นมีข้อย่อย 50 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นการให้ผู้ตอบแสดงความรู้สึกในการปฏิบัติงานและเป็นแบบปลายเปิด (Open-End) เพื่อให้ผู้ตอบเขียนสิ่งที่ทำให้พึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างละ 5 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปและความรู้สึกในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยวิธีหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

2. ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์กลุ่มที่พึงพอใจและกลุ่มที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) หาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน แล้วเปรียบเทียบความแตกต่างโดยหาค่าที (t - test) แล้วนำเสนอในรูปตาราง แผนภูมิและความเรียง

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนระหว่างกลุ่มต่าง ๆ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) หาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบความแตกต่างโดยหาค่าที (t-test) แล้วนำเสนอในรูปตาราง แผนภูมิและความเรียง

4. หาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) แล้วนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

5. หาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยจูงใจและกลุ่มปัจจัยค้ำจุน โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) แล้วนำเสนอเป็นความเรียง

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปผลได้ดังนี้

1. อาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสอดคล้องกันในลำดับแรก ได้แก่ ความก้าวหน้า และ 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มอาจารย์ที่มีความพึงพอใจกับกลุ่ม

อาจารย์ที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าอาจารย์ทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรีกับกลุ่มอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทและเอก ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าอาจารย์ทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจแตกต่างกันในองค์ประกอบนโยบายและการบริหารงาน

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์กับกลุ่มอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งสูงกว่า ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าอาจารย์ทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

5. การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยต่ำกว่า 6 ปี กับกลุ่มอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 ปีขึ้นไป ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าอาจารย์ทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจแตกต่างกันในองค์ประกอบการบังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

6. การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มอาจารย์ที่สังกัดวิทยาเขตหาดใหญ่กับกลุ่มอาจารย์ที่สังกัดวิทยาเขตปัตตานี ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าอาจารย์ทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจแตกต่างกันในองค์ประกอบ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

7. การทดสอบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในทางบวก

8. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลุ่มปัจจัยจูงใจและกลุ่มปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

<u>อภิปรายผล</u>

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความรู้สึกในการปฏิบัติงาน 210 คน ปรากฏว่า มีจำนวน 164 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 78.10 ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และจำนวน 46 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 21.91 ที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แสดงว่าอาจารย์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตาม ตัวเลขดังกล่าวยังไม่ได้เป็นเครื่องชี้อย่างชัดเจนว่า อาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงเพราะความพึงพอใจของบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม บุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พอใจในสิ่งที่เคยพอใจมาแล้วก็ได้ ฉะนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับจำเป็นที่จะต้องสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์อยู่เสมอ เพื่อจะได้ทำการแก้ไของค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้สนองความต้องการของอาจารย์ เพื่อให้อาจารย์มีความพึงพอใจตลอดไปและเป็นการเปลี่ยนทัศนคติของผู้ที่ไม่พึงพอใจให้กลับมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของอาจารย์เป็นอย่างมาก

2. การจัดลำดับความคิดเห็นของอาจารย์ตามค่าเฉลี่ย ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ปรากฏว่าอาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในองค์ประกอบ ความก้าวหน้าเป็นลำดับแรก และ 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

การที่อาจารย์มีความพึงพอใจในองค์ประกอบ ความก้าวหน้า เป็นลำดับแรกซึ่งเป็นองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีของเฮอร์สเบอร์กนั้น อาจเป็นเพราะอาจารย์มหาวิทยาลัยมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ได้ทุกคน และด้วยตัวเอง คือ สามารถเลื่อนตำแหน่งจากอาจารย์เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์ซึ่งเป็นตำแหน่งสูงสุดทางวิชาการได้ หากอาจารย์มีผลงานทางวิชาการดีเด่น และในการเลื่อนระดับเงินเดือนก็ปรากฏว่าไม่มีการติดขั้นเหมือนกับข้าราชการพลเรือนทั่วไป นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังได้สนับสนุนให้อาจารย์ได้มีโอกาสไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการอยู่เสมอ โดยการจัดหาทุนทั้งภายในและต่างประเทศมาให้ ในด้านการวิจัยทางมหาวิทยาลัยก็ได้จัดหาเงินทุนโดยติดต่อกับองค์การต่างประเทศและจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ สำหรับการพิจารณาความดีความชอบนั้น อาจกล่าวได้ว่ามีความยุติธรรมพอสมควร แม้ว่าอำนาจการตัดสินจะอยู่ที่อธิการบดีก็ตาม แต่การพิจารณาเบื้องต้นอยู่ที่ภาควิชาและคณะตามลำดับ ซึ่งในแต่ละภาควิชาก็มีอาจารย์ไม่มากนัก ทำให้การพิจารณาของหัวหน้าภาคสอดคล้องกับความเป็น

จริง อนึ่ง ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภรณ์ ศรีพหล[1] และทฤษฎีของ เฮอร์สเบอร์กที่กล่าวว่าองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)เป็นองค์-ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน[2]

สำหรับองค์ประกอบที่อยู่ 3 ลำดับสุดท้าย ซึ่งได้แก่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานนั้น ในเรื่องความรับผิดชอบ อาจเป็นเพราะอาจารย์ไม่ได้สอนในวิชาที่ถนัดเนื่องจากขาดแคลนอาจารย์ในบางสาขาวิชา ทำให้อาจารย์ที่พอจะสอนได้เนื่องจากเคยศึกษามาก่อนแต่ไม่เป็นวิชาที่ถนัดต้องไปสอนแทน หรืออาจเป็นเพราะอาจารย์ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ไม่ชอบ ไม่สมัครใจ เช่น งานบริหาร งานธุรการ งานกิจการนิสิต ทำให้อาจารย์ไม่พึงพอใจและงานประเภทนี้จะต้องอุทิศตัวในการทำงานมากและต่อเนื่องกัน ทำให้อาจารย์ไม่มีเวลาที่จะไปทำการวิจัยค้นคว้า อีกประการหนึ่งอาจเนื่องมาจากอาจารย์ไม่ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบที่แน่นอนตั้งแต่แรกเข้าเป็นอาจารย์ เพราะไม่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ทำให้อาจารย์ไม่ทราบว่าต้องทำอะไรบ้างและภาระความรับผิดชอบใดที่ถือว่าสำคัญเป็นอันดับแรกของมหาวิทยาลัย และจากผลการวิจัยของ รพี สุวรรณะชฎ พบว่ามีจำนวนอาจารย์มากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างรู้สึกว่า ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของอาจารย์มหาวิทยาลัยในปัจจุบันนี้หนัก ยิ่งไปกว่านั้นอาจารย์บางคนระบุว่าหนักมากและประมาณหนึ่งในสี่ของกลุ่มตัวอย่างระบุว่าไม่หนัก[3] อีกประการหนึ่งเนื่องจากมีอาจารย์

---

[1]สุภรณ์ ศรีพหล, ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, หน้า 30 - 33.

[2]Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, p.94.

[3]รพี สุวรรณะชฎ, รายงานการวิจัยเรื่องอาจารย์มหาวิทยาลัยในประเทศไทย: บทบาทจริง บทบาทคาดหวังและความเครียดในบทบาท (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2521), หน้า 71.

บางคนไม่มีจิตใจผูกพันอยู่กับมหาวิทยาลัย แต่มาอยู่เพื่อหวังผลประโยชน์จากมหาวิทยาลัย[1] ทำให้ไม่เห็นความสำคัญในหน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์มหาวิทยาลัยและไม่อุทิศตนให้กับมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง หรือมิฉะนั้น อาจเป็นเพราะลักษณะการบริหารหรือการบังคับบัญชาที่ไม่ได้สร้างให้อาจารย์เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย คณะหรือภาควิชา

ในเรื่องการบังคับบัญชานั้น เนื่องมาจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยใหม่ จำนวนอาจารย์ในแต่ละภาควิชายังมีไม่มากนัก ฉะนั้นการเลือกหัวหน้าภาคในฐานะผู้บังคับบัญชาจึงอยู่ในวงจำกัดและมีลักษณะหมุนเวียนเปลี่ยนไป บางครั้งทำให้ได้ผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสบการณ์และความรู้ในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับภาควิชา ทั้งนี้เพราะงานที่เป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษาก็คืองานทางวิชาการ และความสำเร็จ ความก้าวหน้าทางวิชาการขึ้นอยู่กับภาควิชาเป็นสำคัญ[2] อีกประการหนึ่ง อาจเป็นเพราะบุคลิกและลักษณะของผู้บังคับบัญชาไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ ไม่มีเหตุผล ไม่มีความยุติธรรม และประการสำคัญคือ ไม่มีโลกทัศน์ของความเป็นนักวิชาการ[3] ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจเห็นว่าการปกครองบังคับบัญชาอาจารย์มหาวิทยาลัยก็ไม่แตกต่างไปจากข้าราชการพลเรือนทั่วไป เนื่องจากมหาวิทยาลัยก็เป็นส่วนราชการหนึ่ง จึงอาจนำเอาการบังคับบัญชาตามระบบราชการมาใช้ซึ่งไปขัดกับลักษณะของอาจารย์ที่ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน[4] นอกจากนี้บางคนดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชานานเกินไปจนอาจเกิดความยึดมั่น

---

[1]มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. การสัมมนาหัวหน้าภาควิชาเรื่องการวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2522), หน้า 145.

[2]เรื่องเดียวกัน, หน้า 19.

[3]อุทัย เลาหวิเชียร, "องค์การและการบริหารงานในมหาวิทยาลัย," วารสารพัฒนบริหารศาสตร 14 (กรกฎาคม 2517): 413.

[4]เรื่องเดียวกัน, หน้า 407.

ในตัวเองมากและกลายเป็นเผด็จการไปในที่สุด

ในด้านนโยบายและการบริหารงาน อาจเนื่องจากนโยบายที่กำหนดไว้ไม่ชัดเจน และไม่ได้มีการชี้แจงและทำความเข้าใจให้อาจารย์ทราบ อาจารย์ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย นอกจากนี้การบริหารงานอาจไม่ได้ดำเนินตามนโยบายที่กำหนดไว้เนื่องจากไม่มีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ไม่มีระบบการประเมินผลติดตามผล สำหรับในด้านการบริหารงานนั้น อาจเนื่องมาจากอาจารย์ไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างแท้จริง ซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจริง ๆ ไม่ใช่เพียงแต่ร่วมเสนอแนะ ให้คำปรึกษาหารือแล้วผู้บริหารไปสรุปตัดสินใจเองในขั้นสุดท้าย[1] อีกประการหนึ่งอาจเนื่องมาจากตัวผู้บริหารเองซึ่งมาจากอาจารย์ทั้งภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย ผู้บริหารที่มาจากภายในมหาวิทยาลัยมักจะไม่มีประสบการณ์ในการบริหาร หากมาจากภายนอกก็จะไม่ทราบปัญหาของคณะหรือมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ทำให้แก้ปัญหาไม่ถูกจุด ส่วนใหญ่ผู้บริหารที่มาจากภายนอกมหาวิทยาลัยจะมาจากมหาวิทยาลัยในส่วนกลาง และการมาเป็นก็เพราะถูกทาบทามหรือได้รับเชิญ อาจทำให้ไม่มีความจริงใจต่อการบริหารมหาวิทยาลัยมากนัก เนื่องจากไม่มีความผูกพันกับมหาวิทยาลัยมาโดยตลอด นอกจากนี้เพราะเหตุว่ามหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการ มีฐานะเทียบเท่ากรม ดังนั้นการดำเนินงานต่าง ๆ จึงต้องเป็นไปตามระเบียบและขั้นตอนทางราชการ และยังมีหน่วยงานภายนอกที่คอยควบคุมดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และทบวงมหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยไม่มีอิสระในการดำเนินงานมากนัก และเนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคทำให้การติดต่อราชการกับหน่วยงานในส่วนกลางล่าช้ามาก จนสร้างความไม่พอใจให้กับอาจารย์ เพราะโดยลักษณะของนักวิชาการแล้วมักไม่สนใจระเบียบและขั้นตอนทางราชการแต่ต้องการทำงานให้สำเร็จโดยเร็ว สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยล่าช้า เพราะระบบการบริหารและการจัดองค์การภายในมหาวิทยาลัยและคณะยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะยังขาดบุคลากรฝ่ายธุรการและบริการทางวิชาการที่มีความรู้

---

[1]ปฐม มณีโรจน์, "การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยไทย: ปัจจัยเอื้ออำนวย ภาวะจำกัดและปัญหา," วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 19 (ตุลาคม 2522): 691.

ความสามารถอีกมาก อีกทั้งยังไม่มีการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้อย่างจริงจัง ทำให้การดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวกับอาจารย์ คณะหรือมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร งานส่วนใหญ่จึงต้องอาศัยการตัดสินใจสั่งการจากผู้บริหารทั้งสิ้น ทำให้ผู้บริหารไม่มีเวลาที่จะให้ความสนใจในงานวิชาการความเป็นอยู่ตลอดจนอุปสรรคและปัญหาของอาจารย์มากนัก

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ระหว่างกลุ่มที่พึงพอใจกับกลุ่มที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ โดยกลุ่มอาจารย์ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมากกว่ากลุ่มอาจารย์ที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าอาจารย์กลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว จึงมีแนวโน้มที่จะพอใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ตามไปด้วย และความพึงพอใจไม่ได้เกิดจากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งแต่เกิดจากหลาย ๆ องค์ประกอบรวมกัน

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ระหว่างกลุ่มที่มีวุฒิปริญญาตรีกับกลุ่มที่มีวุฒิปริญญาโทและเอก ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในองค์ประกอบ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพแวดล้อมในการทำงาน

สำหรับองค์ประกอบ นโยบายและการบริหารงาน ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยกลุ่มอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทและเอก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรีเป็นผู้ซึ่งได้รับการบรรจุใหม่เป็นส่วนมาก จึงไม่ค่อยสนใจในเรื่องนโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมากนัก เนื่องจากอาจเห็นว่ายังมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องเหล่านี้น้อย และส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์ใหม่จึงยังไม่เห็นข้อบกพร่องในเรื่องนี้ ตรงกันข้ามกับอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทและเอกซึ่งได้มีโอกาสเห็นและได้ศึกษาจากที่อื่น ๆ เช่น จากสถานการศึกษาเดิมทั้งในหรือต่างประเทศ ทำให้เห็นข้อเปรียบเทียบหรือได้เคยมีส่วนร่วมในการบริหารงานมาก่อน ทำให้เห็นข้อบกพร่องที่เด่นชัดประกอบกับมีความสนใจในเรื่องนี้ นอกจากนี้อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทและเอกมีความสนใจในการทำวิจัยและค้นคว้ามากกว่า

ผู้มีวุฒิปริญญาตรี แต่ต้องประสบกับปัญหาในเรื่องงบประมาณจำกัด ขั้นตอนระเบียบทางราชการในการขอทุน หรือการซื้อหนังสือ และอุปกรณ์ในการทำวิจัย จึงทำให้อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทและเอกมีความพึงพอใจในองค์ประกอบนโยบายและการบริหารงานน้อยกว่าอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรี

5. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์กับกลุ่มที่ดำรงตำแหน่งสูงกว่า ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกองค์ประกอบซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สากล จริยวิทยานนท์[1]

6. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ระหว่างกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกับกลุ่มที่มีประสบการณ์มาก ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในองค์ประกอบ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและผลประโยชน์เกื้อกูล

สำหรับองค์ประกอบ การบังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยกลุ่มอาจารย์ที่มีประสบการณ์มากมีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก อาจารย์ที่มีประสบการณ์มากนอกจากจะมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้มีประสบการณ์น้อยแล้ว ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารยังให้ความเกรงใจและขอคำปรึกษาอยู่เสมอ นอกจากนั้นการที่ทำงานมานาน อาจเกิดความเคยชินและพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีแนวโน้มที่จะทำงานในมหาวิทยาลัยตลอดไปโดยไม่คิดที่จะลาออก โอน ย้าย ต่างกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อย เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่า เมื่อต้องประสบกับปัญหาความไม่พร้อมหรือความไม่สะดวกสบายของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ จึงทำให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นได้ และเนื่องจากผู้ที่

---

[1]Sagol Jariyavidyanont, "Job Satisfaction of NIDA Faculty Members," p.85.

มีประสบการณ์น้อยส่วนใหญ่จะมีอายุราชการน้อย การดิ้นรนเพื่อแสวงหาที่ทำงานที่ดีกว่า หรือเพื่อประสบการณ์เพิ่มเติม จึงมีมากและไม่ต้องคำนึงถึงอายุราชการมากนัก

7. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ระหว่างกลุ่มที่สังกัดวิทยาเขตหาดใหญ่กับกลุ่มที่สังกัดวิทยาเขตปัตตานี ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในองค์ประกอบการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ผลประโยชน์เกื้อกูล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สำหรับองค์ประกอบ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยกลุ่มอาจารย์ที่สังกัดวิทยาเขตปัตตานี มีความพึงพอใจมากกว่ากลุ่มอาจารย์ที่สังกัดวิทยาเขตหาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์ที่สังกัดวิทยาเขตปัตตานีซึ่งเป็นวิทยาเขตที่ประกอบด้วยคณะทางสังคมศาสตร์คือคณะศึกษาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งเน้นเรื่องการสอนนิสิตเป็นหลัก ฉะนั้น ความสำเร็จของงาน คือ การผลิตบัณฑิต ตรงกันข้ามกับอาจารย์ที่สังกัดวิทยาเขตหาดใหญ่ซึ่งเป็นวิทยาเขตที่ประกอบด้วยคณะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะทรัพยากรธรรมชาติ ความสำเร็จของงานนอกจากจะเป็นการผลิตบัณฑิตแล้ว ยังหมายถึงการประดิษฐ์สิ่งใหม่ การค้นพบสิ่งใหม่ ๆ เป็นต้น ความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับโอกาสและเครื่องมือในการทำวิจัย แต่เนื่องจากความไม่พร้อมของเครื่องมือต่าง ๆ จึงไม่สามารถทำการวิจัยได้ตามที่ต้องการ ต่างกับอาจารย์ในวิทยาเขตปัตตานี ซึ่งเครื่องมือในการวิจัยไม่เป็นปัญหาใหญ่ ประกอบกับการวิจัยทางสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์นั้นสามารถกระทำได้โดยใช้สภาพของท้องถิ่นนั้น ๆ

ในเรื่องลักษณะของงานก็เช่นกัน อาจารย์ที่สังกัดวิทยาเขตปัตตานีจะมีลักษณะงานที่เหมือนกัน คือ การสอนและวิจัย และเมื่อเปรียบเทียบลักษณะงานเดียวกันในหน่วยงานอื่น ๆ เช่น วิทยาลัยครู วิทยาลัยเทคโนโลยี ก็ไม่มีความแตกต่างกัน และดูเหมือนว่าการเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยจะดีกว่าที่อื่น ๆ สำหรับวิทยาเขตหาดใหญ่ซึ่งมีคณะตั้งใหม่หลายคณะ เช่น คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ ความไม่พร้อมทั้งจำนวนอาจารย์ อุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่ยังมีอยู่มาก นอกจากนี้ในบางคณะ เช่น คณะแพทยศาสตร์ คณะ

พยาบาลศาสตร์ ยังต้องไปอาศัยโรงพยาบาลในอำเภอและจังหวัดเป็นสถานที่ปฏิบัติงานของอาจารย์ และต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีทัศนคติ และระบบการบริหารงานที่ต่างกัน ด้วยเหตุนี้จึงอาจทำให้อาจารย์ไม่มีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และอาจไม่เป็นสิ่งจูงใจให้อาจารย์เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทำให้เห็นว่าเป็นงานน่าเบื่อเพราะไปในลักษณะช่วยงานซึ่งทำให้คิดว่าตนเองไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงาน

ในเรื่องความรับผิดชอบ อาจเนื่องมาจากวิทยาเขตหาดใหญ่ซึ่งมีคณะใหม่เกิดขึ้นหลายคณะและบางคณะประสบกับปัญหาการขาดแคลนอาจารย์อย่างมาก ดังเช่น คณะแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะทรัพยากรธรรมชาติ ทำให้อาจารย์ที่มีอยู่ต้องช่วยกันสอนแทนในวิชาที่ขาดแคลนอาจารย์ซึ่งอาจเป็นวิชาที่ไม่ถนัด อีกประการหนึ่งอาจารย์ในวิทยาเขตหาดใหญ่นอกจากจะรับผิดชอบในการสอนนิสิตแล้ว ยังจะต้องทำการวิจัยและยังต้องรับผิดชอบในเรื่องอื่น ๆ อีก เช่น ดูแลผู้ป่วย บำรุงรักษาเครื่องมือ ดูแลรักษาสัตว์ แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจนว่าภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์ที่ถือว่าสำคัญเป็นลำดับแรกและรองลงไปที่อาจารย์ควรจะกระทำคืออะไร จึงทำให้อาจารย์ไม่ทราบ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ขึ้นได้ เช่น ผู้บริหารต้องการให้อาจารย์แพทย์มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการสอนนิสิตเป็นลำดับแรก แต่อาจารย์แพทย์อาจเห็นว่าการให้บริการผู้ป่วยเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

สำหรับองค์ประกอบ นโยบายและการบริหารงานและการบังคับบัญชานั้น อาจเนื่องมาจากอาจารย์ที่สังกัดวิทยาเขตปัตตานีมีจำนวนไม่น้อยที่สำเร็จการศึกษาจากที่นั่น ฉะนั้นความผูกพันในฐานะอาจารย์กับศิษย์ยังคงมีอยู่มาก และอาจารย์ที่มีประสบการณ์มากและสอนมานานก็มักจะได้รับเลือกเป็นหัวหน้าภาคหรือคณบดี อีกประการหนึ่งวิทยาเขตปัตตานีซึ่งมีเพียง 2 คณะ และคณะที่ตั้งใหม่คือคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ อาจารย์ส่วนใหญ่ก็มาจากคณะศึกษาศาสตร์ ฉะนั้น ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงาน ความต้องการ ความเป็นอยู่จึงมีไม่มาก ประกอบกับอาจารย์มีจำนวนน้อยทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ประกอบกับสังคมอาจารย์ในวิทยาเขตปัตตานีแคบกว่าวิทยาเขตหาดใหญ่ การพบปะระหว่างอาจารย์กับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นไปได้ง่ายและเป็นกันเอง ทำให้ความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกันลดลงไปได้ ส่วนวิทยาเขตหาดใหญ่ แม้ว่าจะประกอบด้วยคณะทางด้านวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยีซึ่งมีลักษณะเหมือนกันก็ตาม แต่เนื่องจากมีคณะจำนวนมากถึง 7 คณะ และมีคณะที่อยู่ในขั้นเพิ่งเริ่มดำเนินการอยู่หลายคณะ เช่น คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ การบริหารภายในคณะจึงยังไม่เรียบร้อย นอกจากนี้จำนวนอาจารย์ในวิทยาเขตนี้มีจำนวนมาก ความแตกต่างในปัญหาจึงมีมากตามไปด้วย จึงยากที่ผู้บริหารจะดำเนินการให้เป็นที่พอใจแก่อาจารย์ทุกคณะได้

8. การทดสอบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในทางบวก และเมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลุ่มปัจจัยจูงใจกับกลุ่มปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ในทางบวกเช่นเดียวกัน แสดงว่าองค์ประกอบทั้งสองมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีอิทธิพลซึ่งกันและกันและเป็นไปในทางเดียวกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของเฮอร์สเบอร์กที่กล่าวว่า องค์ประกอบทั้งสองปัจจัยนี้แยกจากกัน[1] ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพของกลุ่มประชากรและสภาพสังคมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้แตกต่างกับการศึกษาของเฮอร์สเบอร์ก แม้ว่าเฮอร์สเบอร์กจะใช้กลุ่มประชากรที่เป็นนักวิชาชีพชั้นสูง คือ วิศวกรและนักบัญชีซึ่งมีลักษณะเหมือนกับอาจารย์มหาวิทยาลัยก็ตาม แต่เนื่องจากสภาพสังคมทางตะวันตกที่ระบบค่าตอบแทนและปัจจัยค้ำจุนอื่น ๆ ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว ตรงกันข้ามกับอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย ซึ่งเป็นอาจารย์ในระบบราชการที่ความต้องการพื้นฐานหรือปัจจัยค้ำจุนยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยยังมีความต้องการองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจควบคู่ไปกับปัจจัยค้ำจุน ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภรณ์ ศรีพหล[2] และจากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เขียนสิ่งที่ทำให้พึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าในบรรดาสิ่งที่ทำให้พึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ลำดับแรก มีทั้งนี้เป็นองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ส่วนสิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจ

---

[1] Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, p.95.

[2] สุภรณ์ ศรีพหล, ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, หน้า 38.

ในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ลำดับแรกเช่นกัน ปรากฏว่าเป็นองค์ประกอบในปัจจัยค้ำจุนทั้งสิ้น จึงเป็นการยืนยันข้อค้นพบที่ว่า องค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยค้ำจุนแสดงให้เห็นว่าเป็นปัจจัยหลักซึ่งหากปราศจากปัจจัยนี้แล้วจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถาบันและสำหรับนักวิจัยที่จะทำการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

ก. ทางด้านการบริหาร

ในด้านการบริหารมีข้อเสนอแนะบางประการที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่จะนำไปพิจารณาปรับปรุงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดังต่อไปนี้

1. ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าอาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในองค์ประกอบความก้าวหน้าเป็นลำดับแรก และ 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

สำหรับองค์ประกอบ ความก้าวหน้า แม้ว่าอาจารย์ทุกกลุ่มจะมีความพึงพอใจเป็นลำดับแรกก็ตาม ผู้บริหารก็ควรที่จะได้รักษาและเสริมสร้างสภาพขององค์ประกอบนี้ให้คงที่หรือให้มากยิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยพยายามส่งเสริมให้อาจารย์ได้ก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง เช่น การหาทุนให้อาจารย์ได้ไปเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการมากยิ่งขึ้น จัดหาทุนให้อาจารย์ทำการวิจัยอย่างเพียงพอ ส่งเสริมการแต่งตำรา ตลอดจนการพิจารณาเรื่องการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการให้รวดเร็วขึ้น

สำหรับองค์ประกอบที่อาจารย์มีความพึงพอใจน้อยซึ่งได้แก่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานนั้น ในเรื่องความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรที่จะกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์ไว้ให้ชัดเจนว่าภาระหน้าที่ที่ถือว่าเป็นความสำคัญลำดับแรกคืออะไร และชี้แจงให้อาจารย์ได้ทราบโดยการจัดปฐมนิเทศใหม่อย่างสม่ำเสมอ และควรให้

อาจารย์รับผิดชอบในงานที่ถนัดและเต็มใจ ส่วนวิชาที่ไม่มีผู้สอนก็ควรขออัตรากำลังเพิ่มหรือจัดหาทุนให้อาจารย์หรือบุคคลภายนอกไปเรียนในสาขาวิชาที่ขาดแคลน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายรับบุคคลที่มีภูมิลำเนาในภาคใต้มาเป็นอาจารย์ให้มากขึ้น เพราะบุคคลเหล่านี้จะมีจิตใจที่ผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเนื่องจากได้มีโอกาสที่จะมาสร้างความเจริญและทำประโยชน์ให้กับภูมิภาคของตนเอง ดังจะเห็นได้จากที่ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนสิ่งที่ทำให้พึงพอใจในการปฏิบัติงานข้อหนึ่งก็คือได้ทำงานในภูมิภาคของตัวเอง

ในเรื่องการบังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะยึดหลักการบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยในหมู่อาจารย์เพราะอาจารย์ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ฉะนั้นการบังคับบัญชาจึงควรเป็นการให้ความช่วยเหลือ การให้คำแนะนำและความร่วมมือมากกว่าจะคิดว่าเป็นผู้บังคับบัญชาตามระบบราชการซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้แสดงความคิดเห็น สามารถวิพากษ์วิจารณ์การบังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่และควรรับฟังด้วยความจริงใจแล้วนำไปปฏิบัติในสิ่งที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ ผู้บังคับบัญชานอกจากจะต้องมีคุณสมบัติของนักบริหารแล้วควรจะต้องเป็นผู้ที่มีโลกทัศน์ของความเป็นนักวิชาการด้วย อีกประการหนึ่งผู้บังคับบัญชาควรจะต้องมีความยุติธรรมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก อนึ่งมหาวิทยาลัยควรให้ความร่วมมือในการจัดสัมมนาหรืออบรมผู้บังคับบัญชาในระดับภาควิชาอยู่เสมอเพราะเป็นระดับที่สำคัญที่สุดในมหาวิทยาลัยเนื่องจากเกี่ยวข้องกับอาจารย์และเป็นการบริหารงานวิชาการโดยตรงอีกด้วย

ในเรื่องนโยบายและการบริหารงาน ผู้บริหารควรที่จะกำหนดนโยบายในการบริหารงานให้แน่นอน โดยให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายนั้นด้วย ซึ่งอาจจัดให้มีการสัมมนาหรือประชุมเพื่อขอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายแล้วประกาศให้อาจารย์ได้รับทราบ ควรมีแผนปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน แล้วรายงานผลเผยแพร่ให้อาจารย์ทุกคนได้ทราบ ในด้านการบริหารงาน ควรให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น ผู้บริหารควรที่จะได้คัดเลือกอาจารย์ที่มีความรู้ ประสบการณ์และสนใจในด้านการบริหารมาร่วมงาน ควรปรับปรุงระบบการบริหารงาน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสารพร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรในสำนักงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรจะได้เอาใจใส่ในปัญหา

รปฏิบัติงานและปัญหาความเป็นอยู่ของอาจารย์และพยายามขจัดปัญหาดังกล่าวอย่างเร่งด่วน
ะจริงใจ

2. จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า อาจารย์ที่มีประสบการณ์มากมีความพึงพอใจ
องค์ประกอบ การบังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์
ย ในเรื่องการบังคับบัญชาได้เสนอแนะไว้แล้วในข้อ 1 สำหรับองค์ประกอบ สภาพแวดล้อม
การทำงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรจะเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด จากคำตอบ
บปลายเปิดพบว่ามีอาจารย์จำนวนมากที่พอใจในสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เช่น บรรยากาศ
เวณและอาคารสถานที่ ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรที่จะปรับปรุงบริเวณและอาคารสถานที่ของ
าวิทยาลัยให้สวยงามร่มรื่นอยู่เสมอ ตลอดจนจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ
งาะสมและสะดวกในการใช้สอยด้วย

3. จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าอาจารย์ที่สังกัดวิทยาเขตปัตตานีมีความ
พอใจในองค์ประกอบ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและ
บริหารงาน การบังคับบัญชามากกว่าอาจารย์ที่สังกัดวิทยาเขตหาดใหญ่

ในเรื่องความสำเร็จของงาน ผู้บริหารควรจะได้กำหนดนโยบายและแนว
ปฏิบัติให้แน่นอน เพื่ออาจารย์จะได้ทราบและนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนั้น
มีการแบ่งงานและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ควร
สริมให้อาจารย์แต่ละคนได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่โดยการจัดหาสิ่งอำนวยความ
วกในการทำงานอย่างเพียงพอ มีการประเมินผลงานอย่างมีระบบและจัดให้มีการตอบแทน
มสำเร็จในการทำงานของอาจารย์อย่างยุติธรรม

ในเรื่องลักษณะของงาน ผู้บริหารควรให้อาจารย์ได้มีอิสระในการทำงาน
งเต็มที่ โดยเฉพาะบางคณะในวิทยาเขตหาดใหญ่ไม่มีสถานที่ปฏิบัติงานของอาจารย์ ควรเร่ง
นินการก่อสร้างโดยเร็ว เพื่ออาจารย์จะได้มีอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้นกว่าขณะนี้ที่ต้องไป
ัยสถานที่ของหน่วยงานอื่นปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการให้มากยิ่งขึ้น
ควรเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการเพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เกิดความกระตือรือร้นที่จะสร้าง
ผลงานวิชาการอย่างไม่หยุดยั้ง สำหรับองค์ประกอบ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร
การบังคับบัญชา ได้เสนอแนะไว้แล้วในข้อ 1

4. จากการทดสอบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน พบว่าส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน และจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลุ่มปัจจัยจูงใจกับกลุ่มปัจจัยค้ำจุน พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์เช่นเดียวกัน ในเรื่องนี้ผู้บริหารควรจะได้เสริมสร้างปัจจัยทั้งสอง คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนควบคู่กันไป อนึ่ง ปัจจัยค้ำจุนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจและรีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยเร่งด่วนเพราะปัจจัยนี้เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน หากขาดเสียซึ่งปัจจัยดังกล่าวการกระตุ้นจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมเป็นไปไม่ได้

5. หน่วยงานระดับสูง เช่น ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงบประมาณ ควรจะได้ให้ความสนใจมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคอย่างจริงจัง เพราะมีปัญหาแตกต่างจากมหาวิทยาลัยในส่วนกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสียเปรียบต่าง ๆ เช่น จำนวนอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ความก้าวหน้า สวัสดิการ การติดต่อสื่อสาร หน่วยงานระดับสูงควรที่จะสนับสนุนในเรื่องอัตรากำลังอาจารย์ ข้าราชการ ตลอดจนลูกจ้าง และงบประมาณให้มากขึ้น เพื่อที่มหาวิทยาลัยจะได้นำไปจัดสร้างและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ ตลอดจนการจัดสวัสดิการที่ดีเพื่อดึงดูดอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถไปสอนในมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น นอกจากนั้น หน่วยงานระดับสูงควรที่จะเป็นหน่วยงานกลางในการจัดอบรม สัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและงานวิชาการ เพื่อให้ผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารได้อย่างดี สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสมและไม่เอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้าของอาจารย์และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อนึ่ง ควรให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

ข. <u>ทางด้านการวิจัย</u>

สำหรับผู้ที่สนใจจะทำการวิจัยในครั้งต่อไป มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยความต้องการของอาจารย์มหาวิทยาลัยกลุ่มที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อจะได้ทราบว่าอาจารย์กลุ่มนี้มีความรู้สึกนึกคิดอย่างไร

และต้องการอะไร เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนทัศนคติเสียใหม่ ให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและลดอัตราการลาออก โอน ย้าย ให้น้อยลง

2. ควรมีการศึกษาวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยอีก เช่น กลุ่มธุรการ กลุ่มบริการทางวิชาการ กลุ่มคนงาน เนื่องจากกลุ่มต่าง ๆ มีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเช่นกัน

3. ควรมีการศึกษาวิจัย เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัยที่อยู่ในส่วนภูมิภาคด้วยกัน เพื่อดูว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และจะได้เป็นข้อมูลสำหรับเสนอหน่วยงานระดับสูงให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ

4. จากที่มีผู้ทำการวิจัย ได้นำเอาทฤษฎีของเฮอร์สเบอร์กมาดัดแปลงใช้ในวงการอุดมศึกษาไทย มีข้อสรุปตรงกันว่า มีบางส่วนที่เบี่ยงเบนไปจากทฤษฎีของเฮอร์สเบอร์ก เนื่องจากมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรมหรืออาชีพ และประกอบกับทฤษฎีนี้เป็นการ "หาวิธีง่าย ๆ เพื่ออธิบายปัญหายาก" จึงทำให้มีผู้โต้แย้งทฤษฎีนี้เป็นอันมาก ฉะนั้นหากสถาบันอุดมศึกษาใดต้องการจะศึกษาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ ก็ควรที่จะได้สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับสภาพเป็นจริงในสังคมไทยมากที่สุด

5. ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความพอพึงพอใจในระหว่างกลุ่มประชากรต่าง ๆ เป็นรายข้อในแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบรายละเอียดยิ่งขึ้นว่าข้อใดมีอิทธิพลอย่างแท้จริงต่อองค์ประกอบนั้น ๆ