

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะได้กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลารา
2. เพื่อศึกษาแบบบรรยายกาองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลารา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับบรรยายกาองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลารา

คำถามของการวิจัย

1. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาของแต่ละคณะอยู่ในระดับใด ?
2. บรรยายกาองค์การของภาควิชาของแต่ละคณะเป็นแบบใด ?
3. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับบรรยายกาองค์การของภาควิชา มีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ คณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยสงขลารา นครินทร์ จำนวนทั้งสิ้น 423 คน ซึ่งได้ปฏิบัติงานติดต่อกันในภาควิชามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปีบริบูรณ์นับถึงวันที่ 30 กันยายน 2525 และไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในระยะเวลา 1 ปีที่แล้วมานับถึงวันที่ 30 กันยายน 2525
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับบรรยายกาองค์การของภาควิชา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1. เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ
 ตอนที่ 2. เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา
 ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านกิจสัมพันธ์ และด้านสัมพันธภาพแบบสอบถาม
 ตอนนี้นำขึ้นจากแนวแบบสอบถาม LBDQ ซึ่ง วรรณ ปุณฺโชนิต และธีรชัย
 ปุณฺโชนิต (2522) ได้แปลแล้วปรับปรุงเพิ่มเติม และผู้วิจัยได้ปรับปรุงให้เหมาะสม
 กับการวิจัยครั้งนี้ แล้วได้นำแบบสอบถามตอนนี้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน พิจารณาปรับ-
 ปรุงแก้ไขข้อคำถามเพื่อให้มีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และได้นำ
 ไปทดลองใช้ (Try - out) กับอาจารย์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ไม่ได้
 เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอล-
 ฟ่า (α - coefficient) ซึ่งได้ค่าความเที่ยงด้านกิจสัมพันธ์ .87 ด้านสัมพันธภาพ
 .91

ตอนที่ 3. เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของภาควิชา
 ซึ่งมี 4 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการมีศิลปะ แบบปรึกษา และแบบมีส่วนร่วม
 แบบสอบถามตอนนี้นำผู้วิจัยได้ดัดแปลงปรับปรุงจากแบบสอบถามของคณะผู้วิจัยรูปแบบของ
 อาชีวะศึกษา (2525) ซึ่งอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับระบบองค์การของ Likert (1961)
 แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน พิจารณาแก้ไขเพื่อให้มีความตรงตามเนื้อหา (Con-
 tent Validity)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากข้าราชการสำนักงาน
 เลขาธิการคณะทุกคณะนำไปแจกและรับแบบสอบถามคืน และได้ไปติดตามรับคืนด้วยตนเอง
 ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืนมา 357 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.40

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical
 Package for the Social Sciene) ของสถาบันบริการคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์-
 มหาวิทยาลัย ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต และวิเคราะห์การถก-
 ถอยพหุคูณ



สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของภาควิชา และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับบรรยากาศองค์การของภาควิชา จึงสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 357 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า มีตำแหน่งทางวิชาการ เป็นตำแหน่งอาจารย์และมีประสบการณ์ในการทำงาน 2 - 5 ปี
2. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาของคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นหัวหน้าภาควิชาของคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งมีพฤติกรรมผู้นำด้านนี้อยู่ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์เป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่นำสังเกตคือ หัวหน้าภาควิชาทำงานโดยไม่ค่อยได้วางแผนล่วงหน้าและแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงคุณภาพของงานอยู่ในระดับต่ำ แต่ให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในงานของแต่ละคนอยู่ในระดับสูงกว่าข้ออื่น ๆ
3. พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของหัวหน้าภาควิชาของทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อยู่ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำด้านนี้เป็นรายข้อ พบว่า มีข้อที่นำใจเป็นพิเศษ เพราะค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ หัวหน้าภาควิชายอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ มีการคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานไปศึกษาหาความรู้
4. บรรยากาศองค์การของภาควิชาของทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นแบบปรักษา และเมื่อวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของภาควิชาเป็นรายข้อ มีข้อที่นำสังเกตว่าผู้ร่วมงานไม่ค่อยมีอิสระ เพียงพอที่จะพูดกับหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับงาน หัวหน้าภาควิชาเขาใจปัญหาของผู้ร่วมงานค่อนข้างน้อย และมีการสื่อความหมายให้เข้าใจเป้าหมายของภาควิชาค่อนข้างน้อยซึ่งลักษณะทั้ง 3 ประการนี้ เป็นแบบบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการมีศิลป์

5. พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาของทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงที่มีความมียสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยบรรยากาศองค์การของภาควิชาเป็นตัวแปรตาม พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาในแต่ละคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับข้อค้นพบจากการวิจัยของ วรณา ปุณฺโฆติ และ ชिरชัย ปุณฺโฆติ (2522 : 76) ที่พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อันโตแกอซิการ์บติ คณบดี และหัวหน้าภาควิชา แสดงพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางหรือต่ำกว่าระดับมากเล็กน้อย ซึ่งเป็นเพราะหัวหน้าภาควิชาขาดการวางแผนล่วงหน้าที่ดี และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงคุณภาพของงานน้อยนั่นเอง ยิ่งไปกว่านั้น ยังให้เสรีภาพแก่ผู้ร่วมงานทำการตัดสินใจในงานของแต่ละคนในระดับมาก ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์เป็นรายข้อ จากตารางที่ 6 การที่หัวหน้าภาควิชาขาดการวางแผนที่ดี ขาดการชี้แจงถึงคุณภาพของงาน และปล่อยให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนตัดสินใจในงานโดยที่ไม่มีเป้าหมายที่เด่นชัดหรือเกณฑ์มาตรฐานที่แน่นอนเช่นนี้ จึงทำให้พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของหัวหน้าภาควิชาอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำเป็นต้องปรับระดับพฤติกรรมผู้นำด้านนี้ให้สูงขึ้นอีก งานของภาควิชาจึงจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังที่ Halpin (1957 : 39) ได้กล่าวว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์ที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง

สำหรับสาเหตุที่หัวหน้าภาควิชาของคณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิทยาการ-จัดการ คณะวิทยาศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ และคณะทรัพยากรธรรมชาติ รวมห้าคณะแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ในระดับต่ำกว่าหัวหน้าภาควิชาของคณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รวมสามคณะนั้น อาจอธิบายได้ว่า เนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1.1 ทั้งห้าคณะที่หัวหน้าภาควิชาแสดงพฤติกรรมผู้นำค่านักจัมพันธ์ใน ระดับปานกลางนั้น เป็นคณะที่จัดตั้งขึ้นภายหลังอีกสามคณะ ดังนั้น แนวนโยบายของทั้งห้าคณะยังไม่แน่นอน จำเป็นต้องขยายงานและปรับปรุงอยู่เสมอ ทำให้หัวหน้าภาควิชาขาดเป้าหมายที่แน่ชัดในการทำงาน นอกจากนี้ลักษณะของภาควิชาดังกล่าว หัวหน้าภาควิชามักจะมีความอาวุโสต่ำ มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย อีกประการหนึ่งผลการสัมมนาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า หัวหน้าภาควิชาเหล่านี้ต้องรับผิดชอบงานธุรการของภาควิชามากเกินไป ทั้งยังรับภาระงานจากส่วนกลางของคณะ มาดำเนินการควย (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, กองบริการการศึกษา, 2523: 18) จากสาเหตุดังกล่าวอาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาไม่มีเวลาเพียงพอที่จะคิดสร้างสรรค์ พัฒนาปรับปรุง หรือดำเนินงานหลักของภาควิชาได้อย่างเต็มที่ จึงเป็นผลให้แสดงพฤติกรรมค่านักจัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ส่วนคณะวิศวกรรมศาสตร์และคณะศึกษาศาสตร์ เป็นคณะที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่เริ่มมีมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่สองคณะนี้มีนโยบายที่ค่อนข้างชัดเจน มีข้อมูลเพียงพอที่จะช่วยในการบริหารงานได้มาก นอกจากนี้ อาจารย์และผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้มีอาวุโสค่อนข้างสูง มีประสบการณ์ในการทำงานในภาควิชามาก อาจมีส่วนทำให้สามารถเข้าใจในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ของคณะได้เป็นอย่างดี ด้วยสาเหตุดังกล่าวจึงอาจทำให้หัวหน้าภาควิชามีความพร้อมในการทำงานมากขึ้น ส่วนคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์นั้น แม้ว่าจะจะเป็นคณะที่ตั้งขึ้นในช่วงกลาง ๆ ก็ตาม แต่ก็เป็นการแยกภาควิชาต่าง ๆ พร้อมอาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ เดิมไปตั้งเป็นคณะใหม่ จึงมีเหตุผลเช่นเดียวกับคณะศึกษาศาสตร์

1.2 จากการศึกษาที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของคณะต่าง ๆ จากคำสั่งของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เกี่ยวกับการแต่งตั้งฯ และอนุญาตให้ลาออกจากตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา พบว่า ทั้งห้าคณะที่หัวหน้าภาควิชาแสดงพฤติกรรมผู้นำค่านักจัมพันธ์ในระดับปานกลางนั้น หัวหน้าภาควิชามีการอยู่ในตำแหน่งไม่ครบวาระตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีการลาออกจากตำแหน่งในขณะที่บริหารงานไปได้ในเวลาเพียงไม่ถึงปี บางภาควิชาบริหารงานได้เพียง 3 เดือนก็ขอลาออก อีกประการหนึ่งมหาวิทยาลัยมักจะมีคำสั่งแต่งตั้งอาจารย์ให้รักษาราชการในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งมีใช้แต่งตั้งอย่างถาวร

ทำให้ผู้รักษากรา ปฏิบัติงานไม่ได้เต็มที่ สิ่งเหล่านี้อาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หัวหน้าภาควิชาของทั้งห้าคณะกึ่งกลางมุ่งงานของภาควิชาน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

1.3 เมื่อพิจารณาถึงลักษณะสาขาวิชาชีพของแต่ละคณะ จะเห็นว่า คณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ และคณะทรัพยากรธรรมชาติ เป็นคณะที่เน้นทางวิทยาศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ส่วนคณะศึกษาศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นคณะที่เน้นทางสังคมศาสตร์ ลักษณะของวิชาชีพของแต่ละคณะนี้บ่งชี้ถึงปรัชญาแนวความคิดหรือการศึกษาของอาจารย์ที่สอนอยู่ในแต่ละคณะด้วย เพราะส่วนใหญ่อาจารย์มักจะไปปฏิบัติงานในคณะที่มีลักษณะสาขาวิชาชีพเกี่ยวกับที่ตนเองสำเร็จการศึกษา มา ซึ่งหากจะพิจารณาลักษณะของนักศึกษาในสาขาวิทยาศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์ประยุกต์ กับนักศึกษาในสาขาสังคมศาสตร์ จะพบว่าลักษณะของนักศึกษารวมใหญ่ของสองสาขานี้มีความแตกต่างกัน เช่น จะพบว่านักศึกษารวมสาขาสังคมศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์มักจะมีความรู้สึกว่าตนเองมีความค่าตัวหรือค้อยกว่านักศึกษารวมสาขาวิทยาศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, คำบรรยายวิชานิเทศน์นักศึกษา 2524) ลักษณะดังกล่าวอาจมีผลทำให้แนวคิดในการทำงาน ความมั่นใจในตัวเอง รวมถึงการยอมรับในสังคมของผู้สำเร็จการศึกษารวมสาขาวิทยาศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์ประยุกต์ดีกว่าทางสาขาสังคมศาสตร์ ลักษณะของอาจารย์สาขาดังกล่าวจึงค่อนข้างจะมีความรู้สึกในเรื่องวิชาชีพของตัวเองสูง ชอบทำงานในลักษณะเอกเทศ ฉะนั้น พฤติกรรมมุ่งงานในลักษณะของกลุ่มจึงดูเสมือนว่ามีมากไม่เท่าคณะทางสาขาสังคมศาสตร์

ส่วนคณะวิศวกรรมศาสตร์ที่เป็นคณะทางวิทยาศาสตร์ประยุกต์ แต่หัวหน้าภาควิชาแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านกิจกรรมสัมพันธภาพในระดับสูง และคณะวิทยาการจัดการ ซึ่งเป็นคณะที่หัวหน้าภาควิชาแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านกิจกรรมสัมพันธภาพในระดับปานกลาง ซึ่งไม่เป็นไปตามเหตุผลในข้อ 1.3 นั้น เป็นเพราะคณะวิศวกรรมศาสตร์เป็นคณะที่ตั้งมานานแล้ว ส่วนคณะวิทยาการจัดการ เป็นคณะที่จัดตั้งขึ้นในระยะกลาง และความดีในการลาออกของหัวหน้าภาควิชาที่มีมากนั้นเองตามเหตุผลที่กล่าวมาแล้วในข้อ 1.1 และ 1.2

2. ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของหัวหน้าภาควิชาในทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบจากการวิจัยของ วรณา ปุณฺโชติ และ ชिरชัย ปุณฺโชติ (2522: 77) ที่พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคประเมินพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพของตนเองสูงกว่า

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนกลาง และอาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคตั้งความมุ่งหวังเอาไว้ว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยของตนมีพฤติกรรมผู้นำค่านี้นสูงกว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนกลาง จากผลการวิจัยดังกล่าว เมื่อเทียบกับผลการวิจัยนี้พบว่าสอดคล้องกัน คือหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บริหารงานโดยมุ่งความสัมพันธ์ และรักษาน้ำใจผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเน้นความสำเร็จของงาน ทั้งนี้เห็นจากผลการวิจัยเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าภาควิชายอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงานสูง พยายามคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน ตลอดจนแสดงความเต็มใจที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานให้ดีขึ้น ยิ่งไปกว่านี้ การที่พฤติกรรมผู้นำค่านีสัมพันธภาพของหัวหน้าภาควิชาสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำค่านีสัมพันธภาพนั้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Foy และ วิจิตร ชีระกุล (1972: 20) ทั่ว ส่วนการที่พฤติกรรมผู้นำค่านีสัมพันธภาพของหัวหน้าภาควิชาอยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเพราะ

2.1 ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมไทย ซึ่งเป็นสังคมที่มีไมตรีต่อกัน เน้นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นพิเศษ จึงทำให้วิธีการบริหารงานของหัวหน้าภาควิชามุ่งความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก

2.2 ภาควิชานั้นค่อนข้างจะเป็นองค์การขนาดเล็ก ทำให้หัวหน้าภาควิชาพบกับคณาจารย์มีโอกาสได้ใกล้ชิดกันอยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสัมพันธ์กันในระดับสูง

2.3 หัวหน้าภาควิชาตระหนักดีว่าการดำเนินงานของภาควิชานั้นขึ้นอยู่กับคณาจารย์ในภาควิชาเป็นสำคัญ ดังที่ จุลละพงษ์ จุลละโพธิ์ (2525: 3) กล่าวว่า "ความอยู่รอดของหัวหน้าภาควิชาขึ้นอยู่กับความกรุณาปราณีของคณาจารย์ในภาควิชา" จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่หัวหน้าภาควิชาจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณาจารย์

2.4 การที่หัวหน้าภาควิชามีอาวุโสหน่อย ขาดประสบการณ์ในการบริหาร (2525: 3) ตลอดจนคุณวุฒิการศึกษา เท่าเทียมกับคณาจารย์ในภาคหรือบางทีอาจจะต่ำกว่า ทำให้ตนเองขาดบารมีหรืออิทธิพลที่พึงประสงค์ต่อการบริหารงาน ฉะนั้น ทางออกที่ดีก็คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณาจารย์

2.5 การเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยถือว่าเป็นอาชีพชั้นสูง (Riess 1955: 694) ซึ่งถือว่าตนเองเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีอำนาจ และมีความอิสระในการดำเนินงานตามหน้าที่ของตน (Hoy และ Miskel 1978: 70,

Schien 1972: 8, Moore 1970: 5 - 6) อันเป็นการสอดคล้องกับอุดมคติของมหาวิทยาลัยที่ว่า มหาวิทยาลัยจะต้องมีเสรีภาพทางวิชาการและมีความเป็นอิสระ (วิจิตรศรีสอน 2518: 38) คว้ยเหตุดังกล่าวอาจารย์จึงไม่ค่อยเกรงกลัวอำนาจของหัวหน้าภาควิชา ขณะเดียวกันหัวหน้าภาควิชาก็ไม่ค่อยกล้าใช้อำนาจกับคณาจารย์ ฉะนั้น จึงเป็นไปได้ว่า การอยู่ร่วมกันที่ดีในภาควิชา นั้น จะต้องอาศัยความเข้าใจ หรือความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การของภาควิชาในทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยส่วนรวม มีบรรยากาศองค์การแบบปรึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ หาญชัย สงวนไท (2519: 58) ที่ใช้แบบสอบถาม OCBO ศึกษาแบบบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยครู ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเช่นเดียวกัน โดยพบว่าบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยครูเป็นแบบอิสระ ซึ่งเป็นแบบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับบรรยากาศองค์การแบบปรึกษาตามแนวคิดของ Likert และจากผลการวิจัยบรรยากาศองค์การเป็นรายข้อ ในตารางที่ 9 พบว่า ในค่านการสื่อสารนั้นเป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีการปฏิบัติงานเป็นทีมมากพอสมควร หัวหน้าภาควิชามีการควบคุมงานของผู้ร่วมงานบ้าง มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของภาควิชาโดยการขอความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานเป็นแนวทาง เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวเป็นลักษณะของบรรยากาศองค์การแบบปรึกษา สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ

3.1 มหาวิทยาลัยเป็นองค์การทางวิชาการที่ต้องการความเป็นอิสระ ที่ต้องอาศัยผู้ดูแลหลายสาขาหลายสาขาค่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่จริงอยู่ แต่ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยของไทยเป็นส่วนราชการ เทียบเท่ากรมในการปฏิบัติงานบางส่วนจึงต้องดำเนินการตามระเบียบทางราชการด้วย การที่หัวหน้าภาควิชาจะบริหารงานโดยให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในทุกด้านอย่างเช่นมหาวิทยาลัยต่างประเทศจึงมีความเป็นไปได้ยาก อาจทำให้บรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Likert ที่ว่าบรรยากาศแบบนี้เป็นแบบอุดมคติ

3.2 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยที่ค่อนข้างใหม่และอยู่ในระหว่างการขยายงาน จากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่า คณาจารย์ที่ทำการสอนส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อย คือ มีประสบการณ์การทำงานเป็นเวลา 2-5 ปี ซึ่งสอดคล้องกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลา

นครินทร์ พบว่าคณาจารย์ที่มีคุณภาพสูงยังมีน้อย ยังขาดความรู้และประสบการณ์หลายด้าน ตลอดจนยังไม่ตระหนักถึงหน้าที่ในการช่วยงานภาควิชาแถมงานสอนอย่างเกี่ยว (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, กองบริการการศึกษา 2523: 19, 23, 26) ค่าย เหตุผลดังกล่าว ทำให้หัวหน้าภาควิชาใช้วิธีการปรึกษางานต่าง ๆ กับผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ จึงมีส่วนให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบปรึกษา

อนึ่ง จากการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การเป็นรายข้อ ผลการวิจัยมีข้อน่าสังเกตว่า ผู้ร่วมงานไม่ค่อยมีอิสระอย่างเพียงพอที่จะพูดกับหัวหน้าภาควิชาเกี่ยวกับงาน หัวหน้าภาควิชาเข้าไ้ปัญหาในการทำงานของผู้ร่วมงานค่อนข้างน้อย และมีการสื่อความหมายให้เข้าใจเป้าหมายของภาควิชาค่อนข้างน้อย ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้ เป็นลักษณะของบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการมีศิลปะนั้น เป็นเพราะหัวหน้าภาควิชามีพฤติกรรมเกี่ยวกับการวางแผนภาควิชาไว้ล่วงหน้า และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงคุณภาพของงานของผู้ร่วมงานแต่ละคนอยู่ในระดับต่ำ และมีพฤติกรรมที่จะให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะตัดสินใจในการทำงานของผู้ร่วมงานเองมากเกินไปนั่นเอง ดังที่แสดงให้เห็นในตารางที่ 6 ของการวิจัยนี้ ฉะนั้น เมื่อไม่มีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้า ไม่มีการแจ้งให้ทราบถึงคุณภาพของงาน จึงมีผลทำให้การสื่อความหมายให้เข้าใจเป้าหมายของภาควิชาและเข้าไ้ปัญหาการทำงานของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ขณะเดียวกัน ผู้ร่วมงานก็อาจมีความอึดอัดใจที่จะพูดถึงเรื่องงานกับหัวหน้าภาควิชาไปค่าย นอกจากนี้ ในองค์การหนึ่ง ๆ จะพบว่าบรรยากาศองค์การทุกแบบอยู่ค่ายกัน ขึ้นอยู่กับว่าแบบใดจะมีมากน้อยกว่ากันเท่านั้นเอง

4. ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาทั้งสองด้านกับบรรยากาศองค์การของภาควิชาแบบปรึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ที่ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cook (1971:5063-A) Brickner (1971: 96-A) และสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการทางการบริหาร เช่น Litwin และ Stringer (1968: 45-65), Bobbitt, et. al. (1978: 343) ชูป กาญจนประกร (2515: 1-10) และสมยศ นาวิการ กับ ดุสิต รุมาคม (2520: 597) เป็นต้น จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปว่าพฤติกรรมผู้นำด้าน

สัมพันธ์ภาพระดับปานกลาง และระดับมากกับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาค่าน
สัมพันธ์ภาพระดับมากเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การ ของภาควิชาแบบปรึกษา
ขั้น ที่เป็นเช่นนี้อาจจะอธิบายได้ว่าการที่หัวหน้าภาควิชาแสดงระดับพฤติกรรมผู้นำค่าน
กิจสัมพันธ์ในระดับปานกลาง (ค่อนข้างมาก) จนถึงระดับมาก และแสดงพฤติกรรมผู้
นำค่านสัมพันธ์ภาพในระดับมากนั้น แสดงถึงความต้องการที่จะให้งานของภาควิชาบรรลุ
ความวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้โดยที่มีความเชื่อว่าจะต้องเน้นความสัมพันธ์และรักษาน้ำใจ
ผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก งานจึงจะสำเร็จได้ ระดับของพฤติกรรมผู้นำที่หัวหน้าภาควิชา
แสดงออกดังกล่าวไปมีผลก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การ ของภาควิชาแบบปรึกษาขั้นเพราะ
พฤติกรรมผู้นำที่หัวหน้าภาควิชาแสดงออกนั้นย่อมทำให้เกิดการประสานงานติดต่อตลอดจน
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

1.1 ควรจัดให้มีโครงการสัมมนาหรือฝึกอบรม ให้ความรู้ ความเข้าใจ
เกี่ยวกับหน้าที่ผู้นำ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ หลักการบริหาร และค่านอื่น ๆ เพื่อเป็น
พื้นฐานในการบริหารงานภาควิชาต่อไป ซึ่งอาจจัดโครงการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- จัดให้มีโครงการฝึกอบรม ประชุมและสัมมนาหัวหน้าภาควิชา
เกี่ยวกับการบริหารภาควิชาเป็นระยะ ๆ ปีละครั้ง โดยเน้นการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะ
และเทคนิคที่จำเป็นในการบริหารงาน โดยเฉพาะค่านการวางแผนซึ่งพบจากผลการวิจัย
นี้ว่า หัวหน้าภาควิชามีทักษะค่านนี้อยู่ในระดับน้อย

- จัดให้มีโครงการฝึกอบรมทางการบริหารให้แก่หัวหน้าภาควิชา
ใหม่ ๆ เพื่อให้มีความรู้ขั้นพื้นฐานและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหาร

- จัดโครงการสัมมนาหัวหน้าภาควิชาระหว่างมหาวิทยาลัยต่าง ๆ
เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกันและกัน ซึ่งจะได้นำผลมาปรับปรุงงาน
การบริหารภาควิชาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 ควรมีการพัฒนาภาควิชาของมหาวิทยาลัยในด้านต่างอย่างทั่วถึง เช่น ด้านการเรียนการสอน ด้านชุมชนสัมพันธ์ เป็นต้น เนื่องจากการวิจัยพบว่าบรรยากาศขององค์การของภาควิชาในทุกคณะมีบรรยากาศองค์การแบบปรึกษา ทั้งที่บรรยากาศองค์การของภาควิชาควรจะเป็นแบบมีส่วนร่วม ซึ่งการที่บรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นนั้น พฤศจิกายน ความรู้ความสามารถของคณาจารย์ในภาควิชาแต่ละคนก็มีความสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การของภาควิชาแบบนี้ขึ้น ฉะนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรจะมีการพัฒนาคณาจารย์ในด้านต่าง ๆ ดังกล่าว

2. ข้อเสนอแนะทั่วไป

2.1 ควรจะมีการศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พร้อมทั้งศึกษาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

2.2 ควรจะมีการศึกษาวิเคราะห์ระบบงานของหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พร้อมทั้งกำหนด job description ของหัวหน้าให้แน่นอน

2.3 ควรทำการศึกษาวินิจฉัยหาเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสรรหา หรือคัดเลือกหัวหน้าภาควิชา

2.4 ควรมีการศึกษาวินิจฉัยบรรยากาศองค์การของภาควิชาโดยศึกษาจากตัวแปรหลาย ๆ ด้าน เพื่อจะได้ทราบอย่างแน่ชัดว่า ตัวแปรใดมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของภาควิชาโดยแท้จริง เพื่อจะได้นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาได้ตรงเป้า