



ภาวะผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย
ของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา*

EXECUTIVE LEADERSHIP AND QUALITY OF WORK LIFE OF PERSONNEL
IN A STATE UNIVERSITY IN SONGKHLA PROVINCE



นันทน์ภัส ทรงเดชะ, นวินดา ต่างจิตร์, เจษฎา นกน้อย
Nunnapat Songdecha, Nawinda Tangjit, Chetsada Noknoi

มหาวิทยาลัยทักษิณ

Thaksin University

Corresponding Author E-mail: chetsada@tsu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร 2. สสำรวจประสพการณ์และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา 3. ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีประสพการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ควบคู่กับการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำที่มุ่งผลลัพธ์ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประเด็นที่ไม่เร่งด่วน 2. บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ และสามารถสื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้ การตัดสินใจที่เร่งรีบหรือขาดความชัดเจนอาจสร้างความเครียดให้แก่บุคลากรบางส่วนได้ ผลการศึกษาครั้งนี้มีคุณูปการทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ โดยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทย

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำของผู้บริหาร; คุณภาพชีวิตการทำงาน; บุคลากรมหาวิทยาลัย



Abstract

Objectives of this research article were: 1. To examine the executive leadership patterns of administrators at a state university in Songkhla Province, 2. To explore the experiences and perceptions of university personnel regarding the administrators' leadership, and 3. To investigate the effects of executive leadership on the quality of work life of personnel. Data were collected through in-depth interviews with 11 key informants, including academicians and support staff with at least five years of work experience. Content analysis was employed to analyze the data, complemented by triangulation to ensure credibility.

The findings revealed that 1. Administrators applied an integrative leadership style, combining participative and results-oriented approaches, allowing personnel to participate in decision-making for non-urgent matters; 2. most personnel perceived the administrators as flexible, attentive, and capable of clearly communicating organizational goals; and 3. Executive leadership directly influenced personnel's job satisfaction and quality of work life, although rushed or unclear decisions could cause stress for some staff. The study provided both theoretical and practical contributions, offering guidance for developing executive leadership, enhancing quality of work life, and strengthening organizational commitment in Thai higher education institutions.

Keywords: Executive Leadership; Quality of Work Life; University Personnel

บทนำ

ในโลกการทำงานยุคปัจจุบัน องค์กรการศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านนโยบายการบริหารจัดการ การแข่งขันทางวิชาการ การเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคมต่อคุณภาพของบัณฑิต ซึ่งล้วนส่งผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและยั่งยืน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งไม่เพียงเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร หากแต่ยังส่งอิทธิพลโดยตรงต่อแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ของบุคลากรในระยะยาว (Northouse, 2021; Robbins & Judge, 2019)

แม้ว่างานวิจัยจำนวนมากมุ่งเน้นการศึกษาเชิงปริมาณเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความพึงพอใจในงาน แต่ยังมีงานวิจัยเชิงคุณภาพจำนวนน้อยที่ลงลึกในด้านประสบการณ์ส่วนบุคคล

ของบุคลากรต่อภาวะผู้นำ และผลกระทบที่แท้จริงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (Creswell & Poth, 2018) โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยของรัฐที่ตั้งอยู่ส่วนภูมิภาค ซึ่งมีลักษณะเฉพาะในด้านบริหารจัดการทรัพยากร และความเชื่อมโยงกับชุมชนท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของงานวิจัยนี้มีบทบาทสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในภูมิภาค การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะอาชีพ และการยกระดับชุมชนในเขตภาคใต้ตอนล่าง อีกทั้งยังมีลักษณะองค์กรที่หลากหลาย ทั้งด้านพื้นที่ (ระบบหลายวิทยาเขต: Multi-Campus System) และลักษณะงาน ทำให้บริบทของการบริหารงานบุคคลและการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความซับซ้อนและต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยดังกล่าวเพื่อให้เข้าใจบริบทและลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความซับซ้อนและความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Northouse, 2021; Robbins & Judge, 2019; Creswell & Poth, 2018) โดยอาศัยกรอบแนวคิดภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาองค์กรและการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Bass & Riggio, 2006) ควบคู่กับแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร (Walton, 1973; Sirgy et al., 2001) ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยรัฐในภูมิภาคที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยครั้งนี้จึงมีความสำคัญในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ โดยจะช่วยสะท้อนมุมมองเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมในบริบทของมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาค และเสนอแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร
2. เพื่อสำรวจประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา
3. เพื่อศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา



วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ภายใต้กระบวนทัศน์ปฏิบัตินิยม (Pragmatic Paradigm) โดยใช้เครื่องมือที่ออกแบบเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงกว้างและเชิงลึกจากคำถามปลายเปิด (Joungtrakul, 2020) ลักษณะการวิจัยใช้แนวคิดปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) เพื่อศึกษาประสบการณ์และความหมายจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยใช้เหตุผลจากแนวคิดและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก พร้อมทั้งอาศัยแนวอุตรวิสัย (Transcendental Phenomenology) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถถ่ายทอดประสบการณ์และความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ก่อนนำข้อมูลที่ได้อธิบายและวิเคราะห์เชิงประเด็น (Kaewjomnong, 2022; Sutthinarakorn, 2019)

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ทั้งบุคลากรสายสนับสนุน และบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งคัดเลือกด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบสะดวก (Convenience Sampling) เกณฑ์การคัดเลือกเน้นผู้ที่มีประสบการณ์ตรง ยินยอมและเต็มใจเข้าร่วมการวิจัย และสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้ชัดเจน ผู้ให้ข้อมูลหลักมีจำนวนทั้งสิ้น 11 คน ซึ่งเพียงพอต่อการวิเคราะห์และถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) (Sutheewasinnon & Pasunon, 2016)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและปรับการแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ และแบบสังเกต (Observation Form) ที่ผู้วิจัยออกแบบและสร้างขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Lichtman, 2014) ซึ่งแบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่ 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก 2. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3. ประสบการณ์และการทำงานร่วมกับผู้บริหาร 4. ผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน 5. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผู้วิจัยได้ประสานงานผ่านเจ้าหน้าที่งานสารบรรณเพื่อเชิญชวนผู้ให้ข้อมูลเข้าร่วม หลังจากได้รับความยินยอมแล้ว จึงนัดหมายสัมภาษณ์นอกเวลาราชการเพื่อไม่รบกวนภาระงานของผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายใช้เวลา 30 นาที - 1 ชั่วโมง ผู้วิจัยบันทึกและจัดเก็บข้อมูลอย่างรอบคอบ พร้อมรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลอย่างเคร่งครัด (Kaewjomnong, 2022)

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) และการสังเกต (Phakdee & Kaewjomnong, 2021) ผู้วิจัยควบคุมอคติ

ในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ Lichtman (2024) และตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และความสอดคล้องของข้อมูลด้วยการยืนยันข้อมูล (Verification) (Sutthinarakorn, 2019) นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบคุณภาพข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) ตามแนวคิดของ Creswell & Baez (2021) โดยตรวจสอบทั้งด้านวิธีการ (Method Triangulation) ด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) และด้านแหล่งข้อมูล (Data Source Triangulation) ซึ่งช่วยยืนยันว่าข้อมูลมีความถูกต้อง เหมาะสม แม่นยำ และน่าเชื่อถือเพียงพอต่อการตอบ ปัญหาการวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย 11 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 4 คน กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 3 คน และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 4 คน ในด้านเพศ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชาย 6 คน และเพศหญิง 5 คน ช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูล อยู่ระหว่าง 32-51 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุเฉลี่ยสูงสุด คือ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งมีอายุระหว่าง 45-51 ปี และตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย รองคณบดี คณบดี และผู้อำนวยการ กอง ส่วนในกลุ่มบุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ทั้งหมด และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนมีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ในด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีระยะเวลาการปฏิบัติงานเฉลี่ยสูงสุด อยู่ระหว่าง 10-15 ปี ขณะที่บุคลากรสายวิชาการมีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 10-15 ปี เช่นกัน และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนมีประสบการณ์ระหว่าง 6-10 ปี ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	เพศ	อายุ (ปี)	ตำแหน่ง	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (ปี)
ผู้บริหารคนที่ 1	ชาย	48	รองคณบดี	15
ผู้บริหารคนที่ 2	หญิง	45	ผู้อำนวยการกอง	10
ผู้บริหารคนที่ 3	ชาย	51	คณบดี	15
ผู้บริหารคนที่ 4	หญิง	47	รองคณบดี	12
บุคลากรสายวิชาการคนที่ 1	ชาย	35	อาจารย์	10
บุคลากรสายวิชาการคนที่ 2	หญิง	32	อาจารย์	11
บุคลากรสายวิชาการคนที่ 3	ชาย	40	อาจารย์	15
บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 1	ชาย	38	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	8
บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 2	หญิง	37	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	6
บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 3	หญิง	41	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	10
บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 4	ชาย	36	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	8



1. รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบผสมระหว่างการมีส่วนร่วมและการมุ่งผลลัพธ์ โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่เร่งด่วน เช่น การวางแผนกิจกรรมประจำปีและการพัฒนาหลักสูตร ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารยังสามารถตัดสินใจเชิงบริหารได้อย่างชัดเจนในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว เช่น การจัดการงบประมาณและทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารงานในลักษณะนี้ยังมีความท้าทาย ได้แก่ การจัดสรรเวลาในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรที่มีหลายฝ่ายและการตัดสินใจในสถานการณ์เร่งด่วนที่อาจทำให้บางความคิดเห็นไม่ได้รับการพิจารณาอย่างเต็มที่ จากการให้ข้อมูลที่สะท้อนรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารคนที่ 1 กล่าวว่า “เวลาเราวางแผนโครงการใหญ่ ๆ ผมจะเปิดโอกาสให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่เสนอความคิดเห็น เพราะหลายครั้งเขาเห็นปัญหาที่เรามองไม่ถึง แต่ถ้าเป็นเรื่องงบประมาณที่ต้องใช้ทันที ผมจำเป็นต้องตัดสินใจเองเพื่อให้ทันเวลา” ผู้บริหารคนที่ 2 เสริมว่า “ดิฉันมองว่า การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมจะช่วยสร้างความเป็นทีม แต่เมื่อมีเรื่องด่วน เราก็ต้องเป็นคนตัดสินใจให้จบ เพราะทุกอย่างต้องเดินหน้า” บุคลากรสายวิชาการคนที่ 2 กล่าวว่า “ดิฉันรู้สึกว่าการบริหารเปิดกว้างให้เสนอแนวคิด แต่ถ้าเป็นเรื่องด่วน ๆ ท่านจะตัดสินใจเร็วมาก ซึ่งก็ดีในแง่ของความทันเวลา”

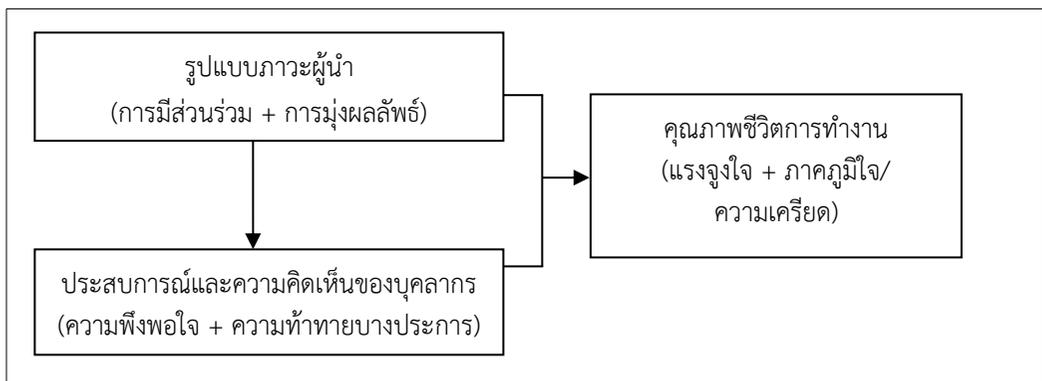
2. ประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา

บุคลากรส่วนใหญ่ประเมินว่าผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและเอาใจใส่ต่อความต้องการของทีมงาน สามารถสร้างความเข้าใจและชัดเจนในเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ บุคลากรมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นและรับคำแนะนำ แต่ยังพบว่า บางครั้งผู้บริหารตัดสินใจรวดเร็วเกินไปในสถานการณ์เร่งด่วน ทำให้ความคิดเห็นบางส่วนไม่ได้รับการพิจารณาอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญของงานและความยากลำบากในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน จากการให้ข้อมูลที่สะท้อนประสบการณ์และความคิดเห็นบุคลากรของบุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 3 กล่าวว่า “เรารู้สึกว่า ผู้บริหารใส่ใจให้เราได้มีส่วนร่วมตลอด แต่บางที่ท่านก็ตัดสินใจเร็วเกินไป ทำให้ข้อเสนอของเราไม่ได้ถูกนำไปใช้” บุคลากรสายวิชาการคนที่ 1 กล่าวว่า “สิ่งที่ดี คือ ผู้บริหารอธิบายเป้าหมายของงานชัดเจน ทำให้ทีมรู้ว่าจะไปทางไหน” บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 1 แสดงความเห็นที่ “เวลาที่ผู้บริหารฟังความคิดเห็นของเรา เรารู้สึกมีคุณค่าและอยากมีส่วนร่วมมากขึ้น แต่บางครั้งการสื่อสารระหว่างหน่วยงานยังไม่ค่อยราบรื่น” จากข้อมูลสะท้อนว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจร่วมและความรู้สึกเป็นทีมได้ดี แต่ยังคงต้องพัฒนาในด้านการประสานงานและการจัดลำดับความสำคัญของงาน การวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการใช้ภาวะผู้นำ โดยเลือกวิธีการตามลักษณะงานและสถานการณ์

3. ผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อ ความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร บุคลากรที่ได้รับโอกาสมีส่วนร่วมและรู้สึกว่าผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น มีความพึงพอใจในการทำงานสูงและมีแรงจูงใจมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ปัญหาการตัดสินใจรวดเร็วในสถานการณ์เร่งด่วนและความไม่ชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญของงาน อาจทำให้บุคลากรบางรายรู้สึกเครียดหรือสูญเสียแรงจูงใจชั่วคราว จากการให้ข้อมูลที่สะท้อนผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 2 กล่าวว่า “เวลาเราได้แสดงความคิดเห็นแล้วผู้บริหารหยิบไปใช้ เรารู้สึกภูมิใจและอยากทำงานต่อให้ดีขึ้น” บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 4 ให้ความเห็นว่า “แต่บางครั้งการที่ต้องเปลี่ยนแผนกะทันหันตามการตัดสินใจของผู้บริหาร มันทำให้เรารู้สึกเครียด เพราะงานที่ทำอยู่ยังไม่เสร็จดี” บุคลากรสายวิชาการคนที่ 3 กล่าวเสริมว่า “โดยรวมแล้วผมมองว่าผู้บริหารช่วยสร้างแรงบันดาลใจ แต่ความไม่แน่นอนในการเปลี่ยนแปลงก็ทำให้ทีมเครียดได้เหมือนกัน” การตีความผลลัพธ์สะท้อนว่า ภาวะผู้นำที่ผสมผสานการมีส่วนร่วมและการมุ่งผลลัพธ์ ส่งผลทั้งบวกและลบต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยด้านบวกคือสร้างแรงจูงใจและความภาคภูมิใจของบุคลากร ส่วนด้านลบคืออาจก่อให้เกิดความเครียดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกะทันหัน

จากผลการวิจัยทั้งสามข้อสามารถสรุปความสัมพันธ์ได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสพการณ์และความคิดเห็นของบุคลากร และทั้งสองส่วนนี้มีผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร โดยมีลักษณะเป็นวงจรเชื่อมโยงกัน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา



อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำเชิงมีส่วนร่วมและการมุ่งผลลัพธ์ ผู้วิจัยเห็นว่า ลักษณะการตัดสินใจที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในเรื่องที่ไม่เร่งด่วน และสามารถตัดสินใจเชิงบริหารได้อย่างเด็ดขาดในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว เป็นการสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับบริบทและความซับซ้อนของงาน การปรับรูปแบบนี้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) ของ Hersey & Blanchard (1988) ที่ระบุว่าผู้นำควรปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับความสามารถและความพร้อมของผู้ตาม ทั้งยังสอดคล้องกับ Bass & Riggio (2006) ที่กล่าวถึงผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจและมุ่งผลสัมฤทธิ์ ขณะเดียวกันก็สะท้อนการใช้แนวทางภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Transactional Leadership) ในการตัดสินใจด้านทรัพยากรอย่างทันทั่วทั้งที่ งานวิจัยของ Phakamach (2025) และ Srisombat (2020) สนับสนุนผลการศึกษานี้ โดยพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำปรับตัวได้สูง สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวกและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณสมบัติความยืดหยุ่น เอาใจใส่ และสามารถถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารสามารถสร้างความชัดเจนและความมั่นใจให้กับบุคลากรช่วยเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน การให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ของ Northouse (2021) ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการทำงาน อย่างไรก็ตาม บุคลากรบางส่วนสะท้อนข้อจำกัดเรื่องการตัดสินใจที่รวดเร็วเกินไปและการจัดลำดับความสำคัญที่ไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Yukl (2013) และ Avolio & Bass (1991) ที่ระบุว่า ผู้นำที่ขาดการสื่อสารอย่างเพียงพอในการกำหนดลำดับความสำคัญอาจทำให้เกิดความไม่แน่นอนและความขัดแย้งในที่ทำงาน

ผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา พบว่า ภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตในการทำงาน บุคลากรมีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่า ผลลัพธ์นี้สะท้อนถึงความสำคัญของการสร้างความรู้สึกรับคุณค่าและการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตการทำงาน การค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิด Quality of Work Life ของ Walton (1973) และ Sirgy et al. (2001) รวมถึง Kaewjumng & Phakdee (2021) นอกจากนี้ ปัญหาการตัดสินใจที่รวดเร็วและความไม่ชัดเจนในการจัดลำดับงานยังคงเป็นอุปสรรค สอดคล้องกับแนวคิดของ

Robbins & Judge (2019) ที่ระบุว่า ความชัดเจนของเป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญ ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจของบุคลากร

งานวิจัยนี้สะท้อนว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในบริบทของมหาวิทยาลัยรัฐภูมิภาคควรเป็น ภาวะผู้นำแบบบูรณาการที่ผสมผสานความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการจัดลำดับความสำคัญและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อลดความสับสนและสร้างความมั่นใจแก่บุคลากร ผลการวิจัยนี้มีความสำคัญเชิงปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน และเชิงทฤษฎีในการเติมเต็มองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัยภูมิภาค

องค์ความรู้จากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร 2. สำรวจประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา และ 3. ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบผสมระหว่างการมีส่วนร่วมและมุ่งผลลัพธ์ กล่าวคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นสำคัญ เช่น การพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมทางวิชาการ พร้อมทั้งสามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดในสถานการณ์เร่งด่วน

2. ประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารมีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ และสื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม พบข้อจำกัดด้าน การจัดลำดับความสำคัญของงานและการตัดสินใจที่รวดเร็วเกินไปในบางสถานการณ์ ซึ่งอาจทำให้ความคิดเห็นบางส่วนไม่ได้รับการพิจารณาอย่างเพียงพอ

3. ผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน บุคลากรที่รู้สึกว่าคุณภาพชีวิตการทำงานดี มีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น เกิดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจที่ดี อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจเร่งรีบและความไม่ชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญยังส่งผลต่อแรงจูงใจและความเครียดของบุคลากรบางส่วน

โดยภาพรวมงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งผสมผสานการมีส่วนร่วมและมุ่งผลสัมฤทธิ์เหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัยรัฐในภูมิภาคที่มีบริบทซับซ้อน ทั้งยังสะท้อนความสำคัญของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ผลวิจัยมีความสำคัญทั้งเชิง



ปฏิบัติและทฤษฎี สามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหาร และต่อ ยอดองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำ ในบริบทมหาวิทยาลัยรัฐภูมิภาคของไทย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในหลายมิติ ทั้ง การสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
2. ควรกำหนดนโยบายสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการตัดสินใจ และสร้างระบบที่ชัดเจนในการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. จัดการอบรมและพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างคณะหรือหน่วยงาน
2. พัฒนากลไกการสื่อสารและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับที่ชัดเจน เพื่อลดความสับสน และสร้างความมั่นใจแก่บุคลากร
3. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาผลของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการต่อความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากรในระยะยาว
2. สำรวจปัจจัยบริบทอื่น ๆ เช่น ขนาดองค์กร ประเภทงาน หรือสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ที่อาจมีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำและคุณภาพชีวิตการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). *The Full Range Leadership Development: Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, NY, United States: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York, NY, United States: Psychology Press.
- Creswell, J. W. & Baez, J. W. (2021). *30 Essential Skills for the Qualitative Researcher* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, United States: SAGE.



- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA, United States: SAGE.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ, United States: Prentice Hall.
- Joungtrakul, J. (2020). *Research Design: Ethical and Trustworthiness Issues in Qualitative Research*. Bangkok: Business Law Center International.
- Kaewjomnong, A. (2022). Measurement Concept, Measurement Error and Quality Inspection of Research Instruments for Conducting Quantitative Research in Economics and Business Administration. *Economics and Business Administration Journal Thaksin University*, 14(4), 203-226.
- Kaewjumong, A. & Phakdee, S. (2021). Leadership Styles and Work Performance in Thai Public Universities. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 18(3), 101-118.
- Lichtman, M. (2014). *Qualitative Research for The Social Sciences*. Thousand Oaks, CA, United States: SAGE.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA, United States: SAGE.
- Phakamach, P. (2025). Agile Leadership in Thai Higher Education: Developing Administrators for The Digital Education Era. *Journal of Education and Learning Reviews*, 2(5), 46-64.
- Phakdee, S. & Kaewjumong, A. (2021). *Qualitative Data Analysis: Techniques and Practical Guidelines for Social Science Research*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Sirgy, M. J. et al. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Srisombat, S. (2020). Leadership Styles and Employee Satisfaction in Thai Higher Education Institutions. *Asian Journal of Management Studies*, 12(1), 33-50.



- Sutheewasinon, P. & Pasunon, P. (2016). Sampling Strategies for Qualitative Research. *Parichart Journal*, 29(2), 31-48.
- Sutthinarakorn, W. (2019). *Qualitative Research: Research of Alternative Paradigm* (4th ed.). Bangkok: Siam Printing.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What is it?. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ, United States: Pearson Education.

