

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในการพัฒนาองค์การของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลหนองสอ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า เอกสาร ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม ๗

๒.๑.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๓.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๓.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับสัปปุริสธรรม ๗

๒.๓.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” กับ “ภาวะผู้นำ” นั้น เป็นการมองคนละด้าน คำว่า ผู้นำ มองเน้นที่ตัวบุคคล ภาวะผู้นำ มองเน้นที่คุณลักษณะในตัวบุคคล ส่วนนักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันมากมายแต่ผู้ศึกษาขอนำเสนอพอเป็นสังเขป ดังนี้

ภิญโญ สาร กล่าวว่า ผู้นำ มีความหมาย ๓ ประการ คือ

๑) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือ มีความสามารถสูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำ มีอิทธิพลเหมือนการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำเล็กน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่ที่ความมากน้อยของอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

๒) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๓) ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็นคนๆ เดียวกันก็ได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่ แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจมี อิทธิและมี ความสามารถสูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความ ต้องการหรือคำสั่งของตนได้ทั้งๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ^๑

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า “ผู้นำ คือ หัวหน้า งานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานแล้วจะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำ ของหน่วยงาน คือ ผู้บริหารของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับ การอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน”^๒

ยงยุทธ เกษสาคร กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งได้รับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่ม เสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ได้^๓

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้ให้ความหมาย ผู้นำไว้ ๕ ประการ ดังนี้

- ๑) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
- ๒) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นในกลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่

^๑ภิญโญ สาร, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : cursa, ๒๕๒๖), หน้า ๒๕๙.

^๒สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๐.

^๓ยงยุทธ เกษสาคร , **ภาวะผู้นำและการจูงใจ** , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์พานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๓๖.

- ๓) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า
 ๔) ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
 ๕) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง^๔

น้อย สุปิงคลัต กล่าวว่า “ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กลุ่มยอมรับนับถือและมอบความไว้วางใจ ให้นำสมาชิกไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความราบรื่นเรียบร้อย”^๕

สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถจูงใจชักนำ ชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ^๖

เสนาะ ตียาว์ กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตัวเอง ที่ทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจ การกำหนดเป้าหมาย ทัศนคติต่อการกระทำหน้าที่ผู้นำ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม^๗

ทวี วงศ์พุ่ม ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ ๕ ประการ คือ^๘

๑) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

๒) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายปลายทางที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทาง ก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

๓) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐานและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

๔) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

^๔ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๙๕.

^๕ น้อย สุปิงคลัต, **ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน**, ๒๕๓๗, หน้า ๔.

^๖ สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วรรณ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๓.

^๗ เสนาะ ตียาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖ - ๘.

^๘ ทวี วงศ์พุ่ม, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔ - ๑๕.

๕) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ดีตามที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง^๙

๑) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

๒) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

๓) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผน และผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้ง การแต่งตั้ง การยกย่องจากกลุ่มชนเพื่อให้เป็นหัวหน้า เนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีอิทธิพลต่างๆในการนำหรือการจูงใจผู้อื่นให้กระทำหรือดำเนินกิจการต่างๆของกลุ่มหรือของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และความเป็นผู้นำนั้น มีฐานะอีกอย่างหนึ่ง เรียกว่าเป็น นาคะ แปลว่า เป็นที่พึ่งของชาวโลก เหมือนอย่างทีพระพุทธรูปเจ้า ทรงบำเพ็ญประโยชน์แก่โลก ก็จึงเป็น “โลกนาคะ” แปลว่า เป็นที่พึ่งของชาวโลก ท่านผู้นำ เมื่อนำได้ดี ก็จะเป็นที่พึ่งของคนอื่น เป็นที่พึ่งของหมู่ชนจนกระทั่งเป็นที่พึ่งของมวลมนุษยชาติต่อไป

ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ในภาษาไทยได้มีการใช้ถ้อยคำอื่นๆที่แตกต่างกันไป เช่น ประมุขศิลป์ ศิลปะการเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ เป็นต้น เป็นเรื่องที่นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ย่อมเป็นที่ประจักษ์กันแล้วว่า ภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์กร ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมความหมายของ ภาวะผู้นำ จากการรวบรวมความเห็นที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ไว้ดังต่อไปนี้

เถาว์ลย์ นันทาภิวัฒน์ ได้ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย อันเป็นที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำจึงมิใช่มีบทบาทเป็นเพียงผู้ผลักดันเพียงด้านเดียว แต่เป็นผู้ดึงดูดด้วย โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี^{๑๐}

^๙บุญทัน ดอกไธสง, การจัดการองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๖๖.

^{๑๐}เถาว์ลย์ นันทาภิวัฒน์, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๒๐๓.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้^{๑๑}

กิติ ตยัคคานนท์ ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันให้ร่วมมือกันจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๒}

นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ มิใช่บุคคล เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อการกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยวางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย^{๑๓}

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมหรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ^{๑๔}

สุพานี สฤญวานิช ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามไปอย่างสัมฤทธิ์ผลหรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม^{๑๕}

ราล์ฟ สโตกดิลล์ (Ralph Stogdill) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๑๖}

ออร์เวย์ ทีด Ordway Tead กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการ ประกอบกันของลักษณะที่บุคคลชักนำให้บุคคลอื่นกระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้^{๑๗}

^{๑๑} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๒๒๐.

^{๑๒} กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : บัดเตอร์ ฟลายการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๒๐.

^{๑๓} นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์, พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพ, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

^{๑๔} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^{๑๕} สุพานี สฤญวานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

^{๑๖} Ralph Stogdill, Leadership Membership and Organization, (Psychological Bulletin, 1950), p.4.

เรนย์นิส ลิเคิร์ท (Rensis Likert) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจากันของบุคคลที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำ ต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ควรสนับสนุนในความสามารถของเขา^{๑๘}

จากการศึกษาการนิยามความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่จะกระตุ้นจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

นักสังคมวิทยา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของ ผู้นำเอาไว้ว่า ลักษณะของผู้นำ จะเป็นแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำ คือบุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชน จึงปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนนักจิตวิทยา ได้ให้แนวคิด เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเอาไว้ว่า ลักษณะของผู้นำ ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ความแตกต่างของลักษณะสังคมจะเป็นเครื่องกำหนดความแตกต่างของลักษณะผู้นำแต่ละประเภท เมื่อกล่าวโดยสรุป ลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันก็โดยเกณฑ์ที่แตกต่างกันดังกล่าว เป็นเครื่องกำหนดสำหรับนักวิชาการท่านอื่นๆได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเพิ่มเติมเอาไว้ดังนี้

กวี วงศ์พุ่ม^{๑๙} ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ดีควรมีดังนี้

๑) เป็นคนมีความคิดกว้างไกลและลึก เพราะปัจจุบันโลกก้าวหน้าไปมากเราจะติดแค่วันนี้ พรุ่งนี้ไม่เพียงพอ ต้องมองไกล เหตุที่ต้องมองลึกเพราะสิ่งต่างๆ สามารถแยกแยะไปได้หลายทางหลายแขนง การวิเคราะห์จึงต้องให้ความสำคัญอย่างเพียงพอ

๒) มีความสามารถในการใช้ภาษา การใช้ภาษาถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะสามารถติดต่อประสานงานกันด้วยความเข้าใจ

๓) มีความคิดริเริ่ม เพราะการทำงานต้องใช้สมอง การคิดต่างๆ ต้องสามารถเป็นไปได้ เป็นความคิดที่สร้างสรรค์

๔) เป็นคนที่ฉลาด ความฉลาดอาจได้มาจากการฝึกฝนการทำงานอย่างมีความคิดการทำงานต้องมีระบบ มีการตรวจทานและทดสอบงานไปด้วยในตัว

^{๑๗} Ordway Tead, *The Art of Leadership*, (New York : McGraw Hill Book Company, Inc., 1956), p.19.

^{๑๘} Rensis Likert, *The Human Organization*, (New York : McGraw – Hill, 1967), p.172.

^{๑๙} กวี วงศ์พุ่ม, *ภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๑๙ - ๑๒๑.

๕) มีความสำเร็จในด้านวิชาการหรือด้านบริหาร ไม่เพียงแต่จะอย่างเดียว ผู้บริการจึงต้องพยายามหาเวลาทำการสอนในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อชื่อเสียง เพื่อการรู้จักเยวชนเพื่อความสำเร็จทางด้านวิชาการ ตลอดจนทำให้เราไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

๖) มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบนี้ ทุกคนสามารถทำให้มี ทำให้เกิดกับตนเอง เพราะเราจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุด การ รับผิดชอบอย่างเดียวไม่สามารถที่จะทำให้เป็นผู้นำได้ การกล้าเสี่ยงที่จะยอมรับผิดในบางครั้งจึงจำเป็นต้องทำ เช่น เมื่อสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วเกิดความเสียหาย เพราะเราไม่ได้ควบคุมใกล้ชิด บางครั้งต้องทำใจรับผิดชอบด้วยเช่นกัน

๗) ความอดทน ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ เพราะการเป็นผู้นำต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ไปในทำนองที่ไม่ดีเสียส่วนใหญ่ ต้องมีความอดทน ต่อสู้กับอุปสรรคนานาประการในด้านการงาน การร่วมมือ การปกครอง ตลอดจนการครองเรือน

๘) ความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคม คนเราไม่สามารถอยู่ได้ด้วยตัวคนเดียว การพบปะสังสรรค์ รู้จักเพื่อนฝูง เข้าสังคมระดับบริหารด้วยกัน จึงจำเป็นและสำคัญอย่างหนึ่งของสังคมไทยที่เราต้องยอมรับ บางครั้งภาษีสังคมจะตามมาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

๙) มีฐานะดีทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม บางครั้งการเสียสละเงินเพียงเล็กน้อยเพื่อจะได้งานสำเร็จหรือเพื่อจะทำ งานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นโดยใช้ทุนส่วนตัว เพราะเป็นการจ่ายที่ไม่สามารถหาหลักฐานได้ก็ต้องยอม ผู้นำจึงต้องมีเศรษฐกิจที่ดีพอ

๑๐) มีระดับจิตใจสูง การที่ทำให้คนมีจิตใจสูงมองโลกในแง่ดี จำเป็นต้องปลุกฝังมาจากครอบครัว การไม่ยกตนข่มท่าน การเป็นผู้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ บางครั้งให้ความช่วยเหลือคนอื่นโดยไม่ได้หวังอะไรเป็นการตอบแทน

ขุบ กาญจนประการ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำไว้ ๓ ลักษณะ คือ^{๒๐}

๑) ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leaders) คือ ผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีความถือตัว เชื่อมั่นในตัวเองมาก การบริหารงานและกำหนดนโยบายโดยใช้อารมณ์และอำนาจวางตัวสูงกว่าคนอื่น ไม่ให้เกียรติผู้อื่น เน้นสมรรถภาพของการทำงานของตนเองและต้องการขยายอำนาจของตนเองออกไปทุกวิถีทาง

๒) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders) คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมบริหารแต่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือระบบการจัดงานไม่คำนึงถึงหลักการหรือกฎเกณฑ์เท่าใด การกำหนดนโยบาย ไม่มีความแน่นอนขาดความริเริ่มและไม่มีการประเมินผลงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขแต่อย่างใด

๓) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) จัดเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในปัจจุบันและอำนวยการผลในการบริหารงานมากที่สุด การบริหารงาน ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ จะดำเนินงานสิ่งใดจะกระทำไปตามมติของกลุ่ม เพราะต้องการความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่าย การบริหารงานจึงเน้นหนักในรูปการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยการเปิดโอกาสให้มี

^{๒๐} ขุบ กาญจนประการ, แบบของผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, หน้า ๗๔-๗๗.

การแสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานจะเป็นไปในลักษณะของการร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจัง

กวี วงศ์พุด ได้แบ่งลักษณะของผู้นำออกตามรูปแบบของพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ๗ ลักษณะ คือ^{๒๑}

๑) ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำจะเป็นผู้บริหารเองหรือพิจารณาปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลายๆทางแล้วเลือกการตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำประเภทนี้ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จึงมีลักษณะการใช้อำนาจบังคับ

๒) ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ ๑ แต่ที่แตกต่างออกไปตรงแทนที่จะประกาศหรือแจ้งการตัดสินใจของหัวหน้าก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้นและพยายามลดการต่อต้าน โดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำตามที่เขาตัดสินใจแล้วจะเกิดเป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

๓) ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนเองและขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาหัวหน้าแบบนี้เมื่อตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้อาสาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฟังความเห็นของตนว่าคิดอย่างไร มีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้วจึงให้สอบถามถึงปัญหาที่ยังสงสัย ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นกว่าหัวหน้าจะทำอย่างไรจึงจะสำเร็จผลได้

๔) ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้อาสาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจบ้าง แต่ความริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้นำก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับลูกน้อง เขาได้พิจารณามาก่อนแล้วแต่ยังคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำเสนอต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนเพื่อดูปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นว่าการตัดสินใจจะกระทบกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใด อย่างไรบ้าง เขาจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่าการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเป็นของเขา

๕) ผู้นำเสนอปัญหาและขอคำแนะนำ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง แบบนี้ไม่ใช่ผู้นำตัดสินใจมาก่อนแล้วจึงมาเสนอต่อที่ประชุม เป็นโอกาส ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้นำจะเริ่มต้นอธิบายถึงตัวปัญหาว่าเป็นอย่างไร แล้วถามความเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีความเห็นต่อปัญหาอย่างไร ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ให้ความคิดเห็นเพราะมีความรู้ตลอดจนประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหาเมื่อมีข้อเสนอแนะหลายๆทางแล้ว ผู้นำจะเป็นคนตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

^{๒๑} กวี วงศ์พุด, ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๘ - ๒๙.

๖) ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น ผู้นำตามแบบนี้จะนำปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปตัดสินใจโดยตนเอง อาจเป็นสมาชิกหรือกลุ่ม สมาชิก อย่างไรก็ตามเขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ

๗) ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด ผู้นำแบบนี้ให้อิสระมากขึ้น โดยกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลายๆทางเอง แต่ผู้เป็นหัวหน้ากำหนดว่าการแก้ปัญหานั้นมีใครบ้างเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เมื่อกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแล้ว ผู้นำจะต้องปฏิบัติตามด้วย

ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีที่เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้^{๒๒}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำ โดยพิจารณาจากการบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น ๔ แบบ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ผู้นำแบบนี้มักจะถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะคล้ายกับ ผู้นำแบบอัตตนิยม การสั่งการมักใช้กฎระเบียบ เป็นเครื่องมือ โดยยกเหตุผลในระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการติดต่อสื่อสาร สั่งงาน มักเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒) ผู้นำแบบบงการ ผู้นำที่ชอบใช้อำนาจในการปฏิบัติงานขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบสั่งการเพื่อแสดงถึงอำนาจและความสัมพันธ์ในการทำงาน

๓) ผู้นำแบบจงใจ เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นและเป็นการบรรเทาต่อต้านไปด้วย การติดต่อสั่งงานเป็นแบบสองทิศทาง

๔) ผู้นำแบบร่วมใจ เป็นผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ยึดหลักประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะผู้ร่วมงาน อาศัยศิลปะการจงใจ เมื่อประสงค์ให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน^{๒๓}

^{๒๒} ยงยุทธ เกษสาคร, *ภาวะผู้นำและการจงใจ*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๘.

^{๒๓} สมพงษ์ เกษมสิน, *การบริหาร*, หน้า ๒๒๐.

ณรงค์ สินสวัสดิ์ ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้หน้าที่สำคัญๆ ที่ผู้นำต้องมี^{๒๔} ดังนี้

๑) พลังกายและพลังประสาทผู้นำต้องมีพลังกายและพลังประสาทที่เข้มแข็ง มีกำลังใจ กล้าแกร่ง มีความอดทนกว่าคนธรรมดา เมื่อเกิดวิกฤติการณ์ทางการเมืองหรือสังคมขึ้นต้องมีความมั่นคงและวางเฉย ไม่แสดงอาการหรือความรู้สึกอยากได้ออกมาผู้ที่จะทำเช่นนี้ได้ จะต้องมีความแข็งแรงและพลังประสาทเข้มแข็งจริงๆ และยิ่งไปกว่านั้น การเป็นผู้นำ จะต้องทำงานหนักกว่าคนธรรมดาหมายความว่า ผู้นำต้องฉลาดรอบรู้ในการบริหารที่ควร หรือไม่ควรแก่หน้าที่ ไม่ปล่อยงานให้เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว ผู้นำต้องทำงานมากตรากตรำงาน เป็นเวลาหลายชั่วโมง มีเวลาพักผ่อนน้อย ถ้าหากพลังกายและพลังประสาทไม่แข็งแรงจริงๆ อาจเกิดความเจ็บป่วยหรือสูญเสียภาพในตนเองบกพร่องไป

๒) รู้จุดมุ่งหมายและแนวทางที่จะพัฒนา คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี คือ การมีนโยบายหรือแผนปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ผู้นำจะต้องรู้ว่า เป้าหมายในการพัฒนานั้น มุ่งหมายไปในแนวทางใด ตนควรจะแสดงบทบาทอย่างไรที่จะทำให้เป้าหมายเหล่านั้นบรรลุผล เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นจริงได้ถ้าหาก

(๑) มีวิธีการที่แน่นอน ชัดเจน เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น

(๒) คนอื่นสามารถเข้าใจหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจเป้าหมายและวิธีการนั้นๆ ได้

(๓) คนอื่นๆ มีความเห็นด้วยและเข้าใจวิธีการนั้นๆ

(๔) ผู้นำต้องมั่นคงและจริงจังและพยายามทำเป้าหมายนั้นให้เป็นจริงขึ้นมา

(๓) ความกระตือรือร้น ผู้นำ ต้องมีความกระตือรือร้นบากบั่นชวนชวนที่จะทำเป้าหมายของตนให้สัมฤทธิ์ผลให้ได้ ความกระตือรือร้นจะทำให้เขายึดมั่นอยู่กับเป้าหมายและแผนงานนั้น อันจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตามแผนงานนั้นราบรื่นขึ้น

(๔) ความเป็นมิตร ผู้นำต้องมีความรักและความเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความโอบอ้อมอารีเอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงานและประชาชน เมื่อมีโอกาสก็แสดงความห่วงใยให้ปรากฏ การรู้จักครอบครัวของบริวารและการไต่ถามสารทุกข์สุกดิบของบริวารและของคนในครอบครัวของเขา จะเป็นพลังเสริมให้ยึดเหนี่ยวจิตใจและสร้างศรัทธาในตัวผู้นำให้แนบแน่นต่อไป

(๕) ความน่าเชื่อถือ ผู้นำ จะต้องทำตนให้เป็นคนที่น่าเชื่อถือได้ โดยการพูดจริง ทำจริงตามสัญญาประชาคม ไม่เป็นคนหละหละโลเลหรือท้อแท้จับจด บริวารและคนใกล้ชิด จะได้มีความมั่นใจว่า พวกเขาสามารถฝากอนาคตและ ผลประโยชน์ของพวกเขาไว้กับผู้นำได้ ผู้นำจะต้องระมัดระวังพฤติกรรมบางอย่างที่ไม่เหมาะสมต่อคุณค่า (Values) หรือมาตรฐานทางศีลธรรมของสังคมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

^{๒๔}ณรงค์ สินสวัสดิ์, **สังคมกับการปกครอง**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แพรววิทยา, ๒๕๒๑), หน้า ๔๘ - ๖๒.

๖) ความกล้าในการตัดสินใจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ปัญหาที่เผชิญหน้าผู้นำอยู่นั้น เป็นปัญหาสำคัญเกี่ยวกับความเสื่อมถอยหรือความรุ่งเรืองของประเทศชาติและองค์กรต่างๆ ปัญหาแต่ละปัญหาอาจมีทางออกหลายทางจะเป็นทางใดนั้น ตัวผู้นำจะต้องกล้าตัดสินใจในสถานการณ์บางสถานการณ์นั้น ตัวผู้นำ อาจจะไม่มีเวลาในการทบทวนครุ่นคิดมากนัก ผู้นำอาจจะต้องตัดสินใจทบทวนเลือกทางออกทางใดทางหนึ่งที่แน่นอน

๗) สถิติปัญญาความรอบรู้ ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่สติปัญญาเฉลียวฉลาดรอบรู้เรื่องต่างๆ ได้ดีกว่าคนสามัญทั่วไป แต่ในบางโอกาสบางสถานการณ์ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำอาจมีสติปัญญาไม่เลอเลิศเหมือนบุคลลธรรมดา แต่การเฉลียวฉลาด รู้ทันปัญหาและอุปสรรคเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ผู้นำจึงควรชวนขยายหาความรู้จากการอ่าน จากการสังเกตการณ์และจากการศึกษาเปรียบเทียบกับสถานการณ์ให้มากขึ้น ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถที่จะมองเห็นและเข้าใจถึงสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหา นั่นคือ มีความสามารถที่จะนำเอาประสบการณ์ในอดีต มาเป็นมรรควิธีในการช่วยตัดสินใจ จนกระทั่งทำให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง เซอร์ปัญญาของผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญซึ่งมีส่วนช่วยให้ผู้นำดำรงอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบคนอื่น ๆ ในหลายๆ ด้าน คือ รู้ทันคน มีความคล่องแคล่ว และมีความเจนจัดหรือมีความชำนาญ สามารถตัดสินใจได้อย่างแยบคายคุณสมบัติที่ผู้นำควรมีพร้อมกับสติปัญญาความรอบรู้ ได้แก่ การมีจินตนาการ (Imagination) และการมีอารมณ์ดี จินตนาการ คือ มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนหรือมีแนวทาง ในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆ ที่สำคัญ คือ จินตนาการของผู้นำ นั้นต้องไม่เป็นความเพ้อฝัน ส่วนอารมณ์ดีนั้นเปรียบเหมือนน้ำมันหล่อลื่นในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วยไม่ให้เกิดความตึงเครียดเนื่องจากความตั้งใจในการทำงานมากเกินไป การมีอารมณ์ดีหรือมีอารมณ์ขันในบางครั้ง จะทำให้ลูกน้องบริวาร เกิดความเป็นกันเอง ไม่ระแวงภัยจนเกินไป อาจทำให้เกิดความรู้สึก ร่วมกลมเกลียวสมัครสมานสามัคคีในการบริหารงานขึ้น

๘) ครูที่ดี ผู้นำที่ดีต้องเป็นครูที่ดี เพราะในฐานะผู้นำนั้นต้องสามารถชี้แนวทาง เหตุผล ในการปฏิบัติที่ถูกต้องและความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าว เมื่อมีปัญหาก็สามารถชี้แจงให้ ผู้ร่วมงานหรือคนใกล้ชิดเข้าใจได้ด้วยคำพูดธรรมดาๆ ถ้าหากลูกน้องทำผิดพลาดแต่เป็นความ ผิดพลาดที่ไม่รุนแรงนัก หากให้อภัยได้ก็สมควรให้อภัย ถ้าให้อภัยไม่ได้ก็สมควรลงโทษตามสมควรแก่ เหตุและจะต้องให้ผู้ที่ถูกลงโทษเข้าใจและรับรู้ความผิดของตน

๙) ศรัทธาและความเชื่อมั่น การทำงานในหน้าที่ของผู้บริหารนั้น จะให้ผลสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อเหล่าผู้นำ มีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉงในการ ทำงานไม่รู้สึกเหนื่อยหน่าย เฉื่อยชา การที่จะเป็นเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องรู้สึก ว่า งานที่ตนกำลังดำเนินการอยู่นั้นมีหนทางสำเร็จ และมีเป้าหมาย ที่เด่นชัด มีอุดมการณ์ที่มั่นคง มีศรัทธาและความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูง ผู้นำจะต้องสร้างความ เชื่อมั่นและศรัทธาในความสำเร็จของงานให้เกิดขึ้นกับลูกน้องหรือประชาชน เหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำ จะต้องทำให้ลูกน้องมีความเข้าใจว่า ความศรัทธาและความเชื่อมั่นในตน เองเป็นบ่อเกิดแห่ง ความสำเร็จของเขา

ทวิช เปล่งวิทยา ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้ผู้นำ โดยแยกออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ^{๒๕}

๑. คุณลักษณะทางสติปัญญา ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ คือ

๑) มีความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไวเตรียมพร้อมระวังระไวเตรียมตัวอยู่เสมอ และมีสมองดีคิดได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างฉับพลัน

๒) มีความคิดอย่างมีเหตุมีผล (Logical Thought) คือ มีความคิดในการบริหารและมีการแสดงออกทางกายและวาจา ที่ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือหรือมีการพิจารณาก่อนทำ ว่าดีหรือไม่

๓) มีสามัญสำนึก (Common Sense) คือ มีความรู้สึกผิดชอบ ชั่ว ดี

๔) มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ มีการพิจารณาใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงานเสมอและใช้ประสบการณ์การเรียนรู้ให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

๕) มีการเล็งเห็นการณ์ไกล (Foresight) เมื่อกระทำการสิ่งใดแล้วย่อมจะรู้ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตรู้จักประเมินสถานการณ์วางแผนการปฏิบัติงาน อย่างมีเหตุและผล โดยตั้งสมมติฐาน รวบรวมข้อมูลและใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นแนววิเคราะห์ พิจารณา ใคร่ครวญ ถึงวิธีปฏิบัติที่จะให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

๒. คุณลักษณะทางร่างกาย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๔ ประการ คือ

๑) สุขภาพ (Health) ผู้นำจะต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมทางร่างกายอยู่เสมอ การมีสุขภาพดีก็จะอำนวยความสะดวกในการทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

๒) กำลังกาย (Energy) ผู้นำจะต้องมีกำลังกายเข้มแข็งเพราะบางโอกาสหรือบางสถานการณ์ ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้กำลังทางกายด้วย

๓) ความทรหดอดทน (Endurance) ผู้นำควรมีร่างกายที่แข็งแรง มีความอดทนต่อความยากลำบาก ความหิวกระหายและความเลวร้ายจากดินฟ้าอากาศ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานการณ์และทุกสถานที่

๔) รูปร่างท่าทางดี (Pleasing Appearance) ผู้นำควรมีทรวดทรงบุคลิกท่าทางเป็นผู้นำที่มีความสง่าผ่าเผย เป็นที่เกรงขามและดึงดูดความเลื่อมใสผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. คุณลักษณะทางอารมณ์ ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๑๑ ประการ คือ

๑) มองในแง่ดี (Optimism) คือ มองคนอื่นในฐานะเป็นมิตร มีความเข้าใจคนอื่น

๒) การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability) คือ ผู้นำสามารถปรับตัวเข้ากันได้กับทั้งผู้ใหญ่กว่าและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น ทักษะคติของสังคมและภูมิศาสตร์ ดิน ฟ้าอากาศได้

๓) ความมีใจเยือกเย็น (Even Temper) ผู้นำ ควรมีความอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้ มีใจที่หนักแน่น ไม่หือถอย ไม่โกรธง่าย ไม่แสดงอาการสูงต่า

^{๒๕} ทวิช เปล่งวิทยา, จิตวิทยา, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๘๔.

๔) การบังคับตนเอง (Self-Control) ผู้นำ สามารถรู้จักหรือรู้วิธีการบังคับตนเองและสำรวมตนเองได้ดี ไม่ให้ตกไปในอำนาจฝ่ายต่ำหรือสิ่งยั่วยุให้เกิดการย่ำใจอันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรมและวัฒนธรรมของสังคม

๕) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ผู้นำ จะต้องมีความตั้งใจจริง มีความกระฉับกระเฉงในการทำงาน ไม่ผัดวันประกันพรุ่งและมีการเตรียมแผนงานไว้อย่างใจ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประหยัด

๖) การสังคมดี (Sociability) ผู้นำ ควรมีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพเข้ากันได้ดีกับคนทุกชั้นวรรณะ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ถือตัวไม่วางท่าทางยกตนข่มท่าน

๗) ความแนบเนียน (Tact) ผู้นำ เมื่อจะทำพูดคิด ควรรู้จักกาลเทศะและมีความแนบเนียนไม่แก่งก้างในการแก้ปัญหา ข้อนี้อาจอาศัยความมีศิลปะ ประสบการณ์และการฝึกฝนอยู่เสมอ

๘) อารมณ์ขัน (Sense of Humor) ผู้นำ จะต้องทำงานด้วยความรู้สึกตัวอยู่เสมอ ไม่ให้เกิดอารมณ์เครียด มองโลกในแง่ดี อารมณ์ขันนี้ จะทำให้ไม่เหนื่อย ทำให้มีการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำไม่ควรแสดงอารมณ์ขันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพร่ำเพรื่อ จนก่อให้เกิดความนับถือยำเกรงจากผู้ใต้บังคับบัญชาลดน้อยลง

๙) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำ ควรมีความมั่นใจ มีความมั่นคงทางจิตใจ ไม่อ่อนไหวตามคำพูดของคนอื่น สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยเหตุผลและความเชื่อมั่นของตนเอง ที่สำคัญคือต้องมีประสบการณ์มากๆ ดังประโยคที่ว่า “การที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้ จะต้องเป็นฝ่ายอำนวยการที่ดีก่อน”

๑๐) ความสนใจกว้างขวาง (Bread of Interest) ผู้นำ จะต้องมีความอยากรู้อยากเห็น และเรียนรู้สิ่งต่างๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดีแล้ว มีความกล้าที่จะปรึกษาหารือหรือ หาความรู้จากผู้อื่นที่มีความรู้ดีกว่าสูงกว่า

๑๑) การเข้าใจคน (Human Understanding) ผู้นำ ควรมีวิจรรณญาณสังเกตและเข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มอบงานให้เหมาะกับจริตของผู้คนและงานที่มอบหมายให้ นั้นจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. คุณลักษณะทางอุปนิสัย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๘ ประการ คือ

๑) ความตรงไปตรงมา (Truthfulness) ผู้นำ ควรเป็นคนพูดจริงทำจริง พูดอย่างไร ทำอย่างนั้น มีสัจจะต่อคำสัญญา ไม่ผิดนัด

๒) ความจงรักภักดี (Royalty) ผู้นำ จะต้องมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ ผู้นำจะต้องสร้างความจงรักภักดีในการบัญชาของตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำตามมาเช่นเดียวกัน

๓) ความสำนึกในหน้าที่ (Sense of Duty) ผู้นำ จะต้องมีความสำนึกในการปฏิบัติ งานตามนโยบายที่ได้วางไว้อย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ก้าวร้าวแทรกแซงหน้าที่ของผู้อื่น

๔) ไว้วางใจได้ (Dependability) ผู้นำ ควรดำรงตนอยู่ในจริยธรรม ไม่เป็นคนหน้าไว้นิ่งหลอก ควรเป็นผู้ที่ไว้วางใจของคนอื่น

๕) ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำ ควรมีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานด้วยเหตุผลและกล้ารับผิดชอบ

๖) ความเข้มแข็ง (Force) ผู้นำจะต้องไม่มีความท้อถอยต่ออุปสรรคต่างๆ สามารถแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุมีผล มีความถูกต้องและเหมาะสม

๗) ความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำ ไม่มีความลำเอียงควรวางตัวเป็นกลาง บริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องและผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

๘) ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) ผู้นำ จะต้องเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รู้จักการเสียสละบางอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักละความสุขส่วนตน รู้จักการบำเพ็ญประโยชน์เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง

รัศมี ภิบาลแทน ได้เสนอคุณสมบัติของผู้นำไว้ โดยพิจารณาความหมายจากคำว่า LEADERSHIP^{๒๖} ดังนี้

๑) L= Love คือ มีความรักในหน้าที่ รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

๒) E= Education and Experience คือ มีการศึกษาดี มีประสบการณ์ เป็นแบบอย่างได้หรือเป็นได้ทั้งในฐานะผู้นำและเป็นครูคนอื่น

๓) A =Adaptability คือ มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมได้ รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๔) D=Decisiveness คือ มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

๕) E =Enthusiasm คือ มีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงานอย่างจริงจังและสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างจริงจังได้ด้วย

๖) R=Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในส่วนของตนและผู้อื่นที่ได้ทำลงไป ไม่ปิดความรับผิดชอบและรวมถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากการสั่งงานที่มีความเสี่ยง (risk) หรือตัดสินใจอย่างรีบด่วน

๗) S= Sacrifice and Sincerity คือ มีความเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจ

๘) H=Harmony คือ มีความนุ่มนวลอ่อนอ่อนผ่อนปรน ก่อให้เกิดความรักความสามัคคี และอาจหมายถึง การถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

๙) I=Intellectual Capacity คือ มีความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบทันคน ทันเกมและทันเหตุการณ์

^{๒๖}รัศมี ภิบาลแทน, “คุณลักษณะความเป็นผู้นำ”, วารสารรามคำแหง, (๒๕๓๗), หน้า ๔๐-๔๗.

๑๐) P=Persuasiveness คือ มีความสามารถในการจูงใจคน

ตามที่กล่าวมานี้ คุณสมบัติต่างๆที่ผู้นำพึงมี สามารถสรุปเป็นลักษณะใหญ่ๆได้ ๔ ลักษณะ คือ

๑) ลักษณะทางสติปัญญา คือ มีความรู้ความสามารถ มีไหวพริบ สามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ได้อย่างเฉียบแหลมและทันที่

๒) ลักษณะทางอุปนิสัย คือ มีพฤติกรรมทางจริยธรรมอันดี เช่น ความซื่อสัตย์ ความอ่อนโยน ความมีสัจจะ ความรับผิดชอบและความไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น

๓) ลักษณะทางอารมณ์ คือ สามารถบังคับหรือควบคุมอารมณ์และบทบาทของการเป็นผู้นำได้ เมื่อควบคุมตัวเองเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ก็เป็นเหตุให้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่าย

๔) ลักษณะทางร่างกาย คือ มีบุคลิกภาพทางกายดี สุขภาพแข็งแรง มีพลังศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและภาวะร่างกายที่ดีย่อมแสดงออกซึ่งบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำให้เด่นชัดมากยิ่งขึ้น

คุณสมบัติของผู้นำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นมรรควิธี หรือกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งปัญหาของผู้นำ ปัญหาของผู้ใต้ปกครอง ปัญหาการบริหารและปัญหาจากสภาพแวดล้อมอื่น ๆ และยังเป็นปัจจัยให้ผู้นำมีสัมพันธภาพกับมวลชนได้อย่างองอาจและทำให้มวลชนยอมรับเลือกให้มาดำรงตำแหน่งซึ่งจะเป็นผลให้แสดงบทบาทและหน้าที่ได้อย่างชอบธรรมและมีประสิทธิภาพ

เคิร์ท เลวิน (Lewin) ได้ศึกษากำหนดลักษณะของผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำและการกำหนดนโยบายของผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้ จะตัดสินใจเอง ไม่ให้กลุ่มตัดสินใจ มีลักษณะถือตัวและ มีความภูมิใจในตัวเอง

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบายและลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำและผู้นำแบบนี้ จะมีการเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน

๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้ที่ให้เสรีภาพเต็มที่ ปราศจากการมีส่วนร่วมของตัวผู้นำ เว้นแต่จะมีการร้องขอให้ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะนำกิจกรรมของสมาชิก โดยพยายามจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ^{๒๗}

ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำและลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใด ซึ่งอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำ คือ บุคคลธรรมดาที่ ได้รับการยอมรับจากมติมหาชน จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้าสภาพแวดล้อมและสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

กีว วงศ์พุด ได้จำแนกประเภทผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทด้วยกัน คือ^{๒๘}

^{๒๗} มนตรี ธีรธรรมพิพัฒน์, จริยธรรมกับภาวะผู้นำ, หน้า ๒๑.

๑. พิจารณาตามความรับผิดชอบที่ผู้นำรับผิดชอบอยู่ ซึ่งแยกได้เป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจ อันได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้นำขึ้นมาโดยอาศัยอำนาจทางกฎหมาย อำนาจจากการปกครอง อำนาจจากการบังคับบัญชา ทำให้สามารถใช้บุคคลอื่นๆ ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มอำนาจของผู้นำในลักษณะนี้ใช้จำแนกได้ดังนี้

๑) ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมาย เป็นผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้นำตามหน่วยราชการต่างๆ

๒) ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษ ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์โดยกำเนิด มีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวหรือเข้าใจคน ผู้นำประเภทนี้ ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะออกมาในรูปร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรักความศรัทธาที่สมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นพลังให้สมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความพร้อมเพรียง

๓) ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรัก เป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดชหรือ ผู้นำในลักษณะพิเศษ อำนาจต่างๆเกิดจากแรงศรัทธารักเคารพและนับถือจากประชาชน โดยประชาชนจะพร้อมในกันปฏิบัติตามคำแนะนำแบบพ่อพระที่เห็นชัดคือ องค์พระมหากษัตริย์

๒. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้ ซึ่งจำแนกได้ดังนี้คือ

๑) ผู้นำแบบอัตตนิยม หรือ แบบเผด็จการ คือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม ความกล้าบ้าบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมีน้อยมาก ผู้นำแบบอัตตนิยมจะมุ่งหนักไปทางด้าน วินัยและขอบสัณฐานลักษณะภายนอก ที่แสดงถึงฐานะและอำนาจเป็นต้นว่า เครื่องแบบทางทหารหรือตำรวจ ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่แล้วจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองเท่านั้น ความเชื่อในผู้อื่นได้บังคับบัญชาหากมี จะมีน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือการเป็นผู้ นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้ จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจ แต่ใช้วิธีการกระตุ้นหรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม ร่วมออกความคิดเห็น ผู้นำในลักษณะนี้ ไม่ได้ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรมของกลุ่ม การนำกลุ่มจะนำโดยอาศัยวิธีการเชิญชวนให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมออกความคิดเห็น เพื่อจะได้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น ได้อย่างเต็มที่ นโยบายและการปฏิบัติจะมาจากความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ

๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำในลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลย เปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มใช้เสรีภาพอย่างกว้างขวางจนดูประหนึ่งขาดหลักการ ยินยอมให้ทุกคนปกครองตนเอง มากกว่าที่จะชี้นำหรือจำกัดแนวทางปฏิบัติ เป็นผู้นำประเภทปล่อยกลุ่มตามสบาย ในบางครั้งอาจจำเป็นต้องกำกับ ก็เป็นการกำกับหรือดูแลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ลักษณะผู้นำประเภทนี้โดยทั่วไป

จะมีลักษณะเหนื่อยหน่าย เหนื่อยชา สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานตามความพอใจของตนเอง เป็นกลุ่มที่ขาดระเบียบวินัยเป็นที่สุด

๓. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดง จำแนกได้ดังนี้ คือ

๑) ผู้นำแบบแสดงตนเองในลักษณะพ่อแม่ปกครองลูก คือ ทำตัวเหมือนพ่อแม่ให้ลูกน้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นลูกหลาน ดูแลปกป้องและคุ้มครองลูกน้อง

๒) ผู้นำแบบใช้กลอุบายกุมบังเหียนการบริหาร ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างอำนาจ ใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรู้และฐานะตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

๓) ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำประเภทนี้ ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึงประเภทของผู้นำไว้เพื่อให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำประเภท คือ ^{๒๙}

๑. พิจารณาจากสถานการณ์ของผู้นำหรือลักษณะที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑) ผู้นำตกทอด คือ ผู้นำที่ได้รับตำแหน่งหน้าที่กลุ่มเพราะบิดามารดาเป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้น ตำแหน่งผู้นำ จึงเป็นตำแหน่งมรดกตกทอดสืบกันมา สมาชิกจะมีการยอมรับผู้นำประเภทนี้ เพราะว่าเคยมีความศรัทธาในบิดามารดามาก่อนเป็นประเพณี

๒) ผู้นำเป็นทางการ คือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยมีวิธีดังต่อไปนี้

(๑) ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจสูงขึ้นไป ในกรณีผู้นำอาจจะไม่มีความสามารถพิเศษอะไรแต่เมื่อผู้มีอำนาจเห็นสมควรก็อาจแต่งตั้งได้

(๒) ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม เช่น มีความคล่องแคล่ว มีการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคนอื่นได้ดี เฉลียวฉลาด ทำให้เป็นที่ศรัทธาของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำ เมื่อมีการเลือกตั้งแล้วสมาชิกก็จะเสนอชื่อนี้ไปยังบุคคลที่มีอำนาจให้แต่งตั้งเป็นผู้นำแบบทางการต่อไป

๓) ผู้นำตามธรรมชาติ จะแสดงความสามารถออกมาจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มีความรักอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติหน้าที่และจะไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่น ยิ่งถ้าได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีจะทำให้เขามีความสามารถสูงในการทำงาน เพราะเขามีลักษณะเด่นพิเศษอยู่ในตัวอยู่แล้ว ผู้นำตามธรรมชาติอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท คือ

(๑) ผู้นำแบบใช้พระเดช คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย มักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งการปฏิบัติงาน ขาดการยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้อง กับสถานการณ์มักพิจารณาผู้ร่วมงานไปในทางลบ

^{๒๙} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๓๖๒.

(๒) ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือ ผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการจูงใจสมาชิก ในกลุ่มให้ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบนี้ มีลักษณะพฤติกรรมในทางอ่อนโยน เห็น ออกเห็นใจผู้ร่วมงาน มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์

(๓) ผู้นำแบบพ่อพระ คือ ผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ ษณอยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ ได้แก่ องค์พระมหากษัตริย์ ซึ่งได้รับการเทิดทูนจากปวงชนในฐานะองค์ประมุขของประเทศ

๒. พิจารณาลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทคือ

๑) ผู้นำแบบอัตตาริปไตย คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจอยู่เกือบตลอดเวลา เป็ เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ตัดสินใจสั่งการตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม เพื่อแสดงว่ามีอำนาจผูกขาดการแก้ปัญหา ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกของกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน การออกคำสั่งหรือวินิจฉัยปัญหาใดๆ สมาชิกในกลุ่มมีหน้าที่เพียงเชื่อฟังและคอยปฏิบัติตาม

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำที่สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงานให้แสดงข้อคิดเห็นต่างๆ อย่างเสรีและนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะมาพิจารณา อภิปราย แสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปหาแนว ปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

๓) ผู้นำแบบตามสบาย คือ ผู้นำที่มีแต่เพียงชื่อ แต่ไม่มีอำนาจ การใช้ อำนาจควบคุมสมาชิกในกลุ่มมีน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย สมาชิกของกลุ่มได้รับเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่ตามใจชอบเป้าหมาย ้งงานไม่แน่นอน ไม่มีหลักในการควบคุมและดูแลผลผลิตอยู่ในระดับปานกลางหรือค่อนข้างต่ำ

๓. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานหรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออก แบ่งผู้นำออกเป็น ๖ ประเภท คือ

๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ คือ ผู้นำที่มักยึดระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์สำคัญในการปฏิบัติงานไม่ ชอบการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มหรือ ผู้เป็นไปในลักษณะร่วมงานเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ร่วมงานจะต้องระวังตัวตลอดเวลา การติดต่อสื่อสารเป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารทางเดียว

๒) ผู้นำแบบบงการหรือคำสั่ง คือ ผู้นำที่ชอบการปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ ำนาจวิธีสั่งงานอย่างเดียวแต่ไม่รู้จักวิธีสอนและวิธีทำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็น พิธีการ ไม่มีความเป็นกันเอง ห่างเหิน

๓) ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ คือ ผู้นำที่มี ความรู้ความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาที่วิชาที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยเฉพาะ จนได้รับการยกย่องนับถือจากสมาชิก ผลักดันให้รับตำแหน่งของผู้นำ โดยที่ตัวเองไม่ต้องการมีบทบาทหรือมีอำนาจในการควบคุมสมาชิกของกลุ่ม ภาวะของการเป็นผู้นำ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและมีประสบการณ์ของผู้นำเป็นเกณฑ์ที่สำคัญ

๔) ผู้นำแบบจูงใจ คือ ผู้นำที่ยอมให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็น ใช้ดุลยพินิจเพื่อหาทางบรรเทาการต่อต้าน มีการสื่อสารแบบสองทาง ความสัมพันธ์ในกลุ่มจะมีสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จเป็นงานของส่วนรวม

๕) ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ คือ ผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ยึดหลักประนีประนอมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แตกต่างจากผู้นำแบบจูงใจ ตรงที่ใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มด้วยความเต็มใจแทนการใช้ศิลปะการจูงใจ

๖) ผู้นำแบบบิดามารดา คือ ผู้นำที่แสดงบทบาทเหมือนเป็นบิดามารดาของสมาชิกของกลุ่ม มีความต้องการให้สมาชิกเชื่อฟังและให้ความเคารพ มีเมตตากรุณา

จากการแบ่งประเภทของผู้นำ ของทั้งสองท่านดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ ใช้หลักพิจารณาในการจำแนกประเภทของผู้นำออก ๓ หลัก คือ พิจารณาจากลักษณะที่ผู้นำได้มา ซึ่งอำนาจ ลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจและลักษณะวิธีการทำงานหรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออก แต่อาจจะแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดปลีกย่อยเท่านั้น

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ในการบริหาร ปรงานขององค์การหรือหน่วยงานต่างๆ นอกจากจะมี การแบ่งระดับการปฏิบัติแล้ว ยังต้องมีการแบ่งส่วนงานออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อสะดวกในการทำงาน ซึ่งมีหัวหน้างานระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบ ควบคุมดูแล ตามลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น แต่ละคนก็มีบทบาทและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป

บทบาท เป็นคำนาม หมายถึง การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู บทบาทของผู้นำ เป็นต้น และ หน้าที่ เป็นคำนาม หมายถึง กิจที่ควรทำ กิจที่ต้องทำ

ภิญโญ สาร^{๓๐} ได้ให้ความหมายว่า “บทบาท หมายถึง ความมุ่งหวังที่บุคคลอื่นคาดหวังว่าบุคคลในตำแหน่งหนึ่งควรจะทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง บทบาทนี้จะควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่”

ฉลอง มาปรีดา^{๓๑} ให้ความหมายของคำ “บทบาท หมายถึง การทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครูซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการแสดงออกตามความคาดหวัง ของตนหรือผู้อื่น”

งามพิศ สัตย์สงวน^{๓๒} ได้ให้ความหมายของบทบาท (Role) ว่า “เป็นการกระทำตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ สถานภาพและบทบาทมักเป็นของคู่กัน คือ เมื่อมีสถานภาพจะต้องมีบทบาทด้วย แต่ไม่เสมอไป ดังนั้น บทบาท คือ พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่างๆ

^{๓๐} ภิญโญ สาร *การบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยพัฒนาศาสตร์, ๒๕๑๖), หน้า ๓๐๔

^{๓๑} ฉลอง มาปรีดา, *คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๔.

^{๓๒} งามพิศ สัตย์สงวน, *หลักมานุษยวิทยาวัฒนธรรม*, (กรุงเทพมหานคร : แพร่พิทยา, ๒๕๓๘), หน้า

ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร (Role) เป็นบทบาทที่คาดหวังโดย กลุ่มคนหรือสังคมทำให้คู่สัมพันธ์ มีการกระทำระหว่างกันทางสังคมได้ รวมทั้งสามารถพยากรณ์พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นพ่อ จะได้รับการคาดหวังจากสังคมให้แสดงบทบาทหรือหน้าที่ต่างๆ ของพ่อซึ่ง จะต้องเลี้ยงดูลูก ส่งเสียให้ศึกษาเล่าเรียนอบรมสั่งสอน ให้ความรักความเอ็นดูและอื่นๆ เป็นต้น ตำแหน่งอื่นๆ ก็เช่นกัน เช่น ครู อาจารย์ เสมียน ภารโรง ต่างก็มีบทบาทที่คาดหวังจะต้องทำในฐานะที่ครองตำแหน่งต่างๆ เหล่านี้นั่นอยู่”

ณรงค์ เส็งประชา^{๓๓} กล่าวว่า “บทบาท คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ เป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและคาดหวังให้บุคคลกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอนนักเรียน ตำรวจต้องพิทักษ์สันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นรั้วของชาติ ลูกต้องเชื่อฟังพ่อแม่ เป็นต้น”

กวี วงศ์พุด^{๓๔} กล่าวว่า “หน้าที่ของผู้นำ หมายถึง งานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์กรกำหนดไว้ มีลักษณะประเภทงานที่ผู้นำ จะต้องทำและจะต้องใช้ผู้อื่น คืองานที่ผู้นำจะต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้ เพราะขาดข้อมูล ขาดความรู้ ประสบการณ์ยังไม่ถึง ขาดการยอมรับ เป็นต้น งานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำ แทนเพราะว่าถ้าผู้นำทำเอง ก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่”

น้อย สุปิงคลัต^{๓๕} กล่าวว่า หน้าที่ของผู้นำ จะต้องกระทำอยู่สองลักษณะคือ หน้าที่หลักและหน้าที่ประกอบ ดังนี้

๑. หน้าที่หลัก เป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติจะละเลย ขาดตกบกพร่องไม่ได้ เพราะหากละเลยแล้วกิจการต่าง ๆ ภายในหน่วยงานจะบกพร่องและเกิดการเสียหายทันที หน้าที่หลักได้แก่

- ๑) หน้าที่ในการตัดสินใจ
- ๒) หน้าที่ในการบังคับบัญชา
- ๓) หน้าที่ในการสนับสนุน อำนาจความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- ๔) หน้าที่ในการประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน

๒. หน้าที่ประกอบ เป็นหน้าที่เสริมในฐานะที่เป็นผู้นำ ทำให้ความเป็นผู้นำสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แต่หากละเลยไม่ปฏิบัติบ้างจะไม่กระทบต่อกิจกรรมภายในหน่วยงาน เช่น

- ๑) การเป็นตัวแทนกลุ่ม
- ๒) เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นต้น

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำขึ้นอยู่กับบริบททางสังคมแต่ละแห่ง หมายถึง ความว่า หน้าที่ของผู้นำจะมีลักษณะเช่นไรนั้น ขึ้นอยู่กับสังคมแต่ละแห่ง คือ สมาชิกในสังคมเป็นผู้กำหนด ผู้นำต้องแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนเองตามความต้องการของสังคมเป็นหลัก แต่เพราะหน้าที่ของ

^{๓๓} ณรงค์ เส็งประชา , **มนุษย์กับสังคม** , พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้า , ๒๕๔๑), หน้า ๑๓๙.

^{๓๔} กวี วงศ์พุด, **ภาวะผู้นำ**, หน้า ๓๑.

^{๓๕} น้อย สุปิงคลัต, **ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน**, หน้า ๒๖ ๓๘.

ผู้นำในแต่ละสังคมไม่เหมือนกัน และมีความหลากหลายในที่นี้ จะได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาท และหน้าที่ของผู้นำของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังต่อไปนี้

นพพงษ์ บุญจิตรราดุลย์^{๓๖} กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ๓ ประการ คือ

๑) เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ ใกล้ชิด มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคี กลมเกลียว

๒) เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้นำต้อง ได้รับความ รับผิดชอบในกระบวนการ ทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจ ดี ผู้นำจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้ บรรลุตามเป้าหมาย

๓) เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะปฏิบัติงานในทางที่ จะอำนวยความสะดวก ให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดี ของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

สมพงษ์ เกษมสิน^{๓๗} มีทัศนคติเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ผู้นำไว้ดังนี้

๑) เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

๒) เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด

๓) เป็นผู้สอน แนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

๔) เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

๕) เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

เครช, ครัชฟิลด์ และบอลลาเชย์ (Krech, Crutchfield and Ballachey) ได้ให้แนวคิด เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ๑๔ ประการ โดยกล่าวไว้ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลาย ประการ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มเผด็จการนั้นอาจจะมียุทธศาสตร์อย่างหนึ่งและผู้นำที่อยู่ในกลุ่มประชาธิปไตยก็ อาจจะมียุทธศาสตร์อีกอย่างหนึ่งหรืออาจจะมียุทธศาสตร์ที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่บ้างเป็นบางกรณี บทบาท และหน้าที่ของผู้นำทั้ง ๑๔ ประการ ดังกล่าว ได้แก่^{๓๘}

๑) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดอย่างหนึ่งของ ผู้นำ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มที่อยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน หรือ ในฐานะผู้ประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมนโยบายและกำหนด วัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

๒) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) ผู้นำส่วนมากจะเป็นผู้วาง แผนปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ที่ยึดมั่นตั้งใจว่าบุคคลในกลุ่มของตน ผู้ใดควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้ สิ่งใดมาประกอบเพื่อให้งานบรรลุตามความต้องการ ผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้น มี

^{๓๖} นพพงษ์ บุญจิตรราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการ พิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๙๖.

^{๓๗} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, หน้า ๒๑๑.

^{๓๘} กิตติพันธ์ รุจิรากุล, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรินติ้ง เฮาส์, ๒๕๒๙), หน้า ๕๘ - ๖๑.

การดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่และมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนงานทั้งหมด คนอื่นจะรู้เฉพาะในส่วนที่เขารับผิดชอบ

๓) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือ องค์กร เป็นงานที่สำคัญที่ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้ด้วยตนเอง นโยบายมักจะมาจากผู้ที่มีตำแหน่งงานสูงกว่าผู้นำหรืออาจมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำก็ได้ แต่ไม่ว่านโยบายนั้นจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจกำหนดนโยบายด้วยตนเองเสมอ

๔) ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนมากเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญงานเกิดขึ้นก็มักจะหวังพึ่งผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องทำหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเหล่านี้นั้น แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้นำ จะต้องรู้หมดทุกเรื่อง บางครั้งผู้นำจึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำด้วย

๕) ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as External Group Representative) สมาชิกภายในกลุ่มย่อมไม่สามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อมๆกัน จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่กลุ่มเห็นว่ามีคุณสมบัติและความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวจึงกลายมาเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่ม โดยติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกหน่วยงานของตนและคอยรับการติดต่อจากบุคคลภายนอกอื่นๆ อีกด้วย

๖) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะต้องคอยดูแลเกี่ยวกับ รายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่สามารถมองข้าม ทั้งนี้เป็นเพราะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผู้นำที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้เพราะถ้าไม่สามารถรักษาความรู้สึกที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความเข้าใจและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกก็อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ

๗) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The Leader as Purvey of Reward and Punishment) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่ผู้อื่นจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจ และเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน การมอบหมายงานให้มากขึ้น ให้น้อย ให้งานที่ยากหรือง่ายก็ได้ทั้งสิ้น ซึ่งความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป

๘) ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leader as Arbitrator and Mediator) ส่วนมากจะเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการขัดแย้งภายในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหาย ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่คอยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกัน

๙) ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างอันดีงามของหน่วยงาน มักจะ

มีโอกาสดลายเป็นผู้ นำของผู้อื่นได้โดยง่าย ทั้งนี้ เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในหน่วยงานอยู่แล้วนั่นเอง

๑๐) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม มีความสำคัญต่อการดำรงหรือ อดคงอยู่ของกลุ่ม แต่การที่คนหม่มาอยู่รวมกันนั้นจะให้มีสามัคคีกันอยู่ตลอด ย่อมเป็นเรื่องลำบาก แต่จะมีบางคนที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนทั้งหลายภายในกลุ่ม เป็นตัวแทนของเขาโดยจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าในโอกาสใด ๆ ก็ตาม ขณะเดียวกันบุคคลผู้นี้ ก็รักและยึดกลุ่มเป็น สรรณะของเขาด้วย บุคคลผู้นี้ จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม อำนาจของเขาที่มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจของคนทุกคนภายในกลุ่ม

๑๑) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) หน่วยงานบางแห่ง จะมีผู้นำที่อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรืออาจจะรับผิดชอบต่อกิจ การทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำ โดยเหตุดังกล่าว ในบางโอกาสต่อมากลุ่มจึงมอบหมายให้ม้ออำนาจตัดสินใจกระทำกรใดๆแทนกลุ่มได้

๑๒) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อและสร้างศรัทธาต่างๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลที่แวดล้อมเขา บางครั้งอาจเป็นผู้กำหนดคุณธรรมประจำใจและกำหนดขนบธรรมเนียมที่ใช้ปฏิบัติภายในกลุ่ม อุดมคติดังกล่าว ในตอนแรก อาจจะเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆ พากันนิยมและประพฤติปฏิบัติตาม ซึ่งต่อมา ทำให้กลายเป็นอุดมคติที่เป็นทางการของกลุ่มไป

๑๓) ผู้นำในฐานะบิดา (The Leader as Father Figure) ผู้นำชนิดนี้จะวางตนเป็นผู้ อาวุโสของกลุ่ม มีบุคลิกน่านับถือ เป็นบิดาของกลุ่ม จะว่ากล่าวดูดำใครก็ตามจะไม่มีใครถือโกรธ เพราะทุกคนทราบดีทั่วกันว่าเบื้องหลังการดูดำว่ากล่าวนั้นล้วนแล้วแต่เต็มไปด้วยความรัก ความหวังดี อยู่ด้วยเสมอไป ผู้นำดังกล่าวจะเป็นที่พึ่งพาทางใจที่คอยช่วยเหลือแก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์

๑๔) ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat) ผู้นำชนิดนี้เป็นความหวังของกลุ่มเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ผู้นำ ชนิดนี้จะถูกลงโทษหรือรับโทษนั้นๆแทนกลุ่ม โดยทั่วไปคนเรายังไม่ต้องมารับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแต่จะพากันชดทอดความผิดให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การชดทอดเช่นนี้ ทำให้ผู้ที่ถูกชดทอดเป็นผู้นำ ขึ้นมา เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายๆ นั้นผ่านพ้นไป ผู้คนก็จะพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาต้องรับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

ในการเป็นผู้นำนั้นย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวยู่ตลอดเวลา กลวิธีและความชำนาญที่ใช้อยู่กับคนกลุ่มหนึ่งไม่อาจจะนำไปใช้กับกลุ่มคนอีกกลุ่มหนึ่งได้ และไม่มีผู้นำคนใดที่จะเป็นผู้นำของกลุ่มได้ตลอดเวลาแม้แต่จะเป็นบุคคลที่ทรงอำนาจหรือมีเกียรติที่สูงส่ง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้นำยังจะต้องมีเวลาที่ถูกลำ ถูกแนะนำ ถูกสั่ง ถูกตักเตือน ถูกบังคับหรือถูกสอน ดังนั้น คนทุกคนจึงมีโอกาที่จะแสดงบทบาทผู้นำได้ในเวลาต่างๆกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำทั้ง หดข้างต้น ซึ่งมีความหลากหลายทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่ละคนว่า จะสามารถแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนเองได้มากน้อยแค่ไหนและในขอบเขตมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับกำลังความสามารถของผู้นำแต่ละคนและบทบาทหน้าที่ของผู้นำก็

เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย แต่กล่าวโดยรวมแล้วสามารถสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ ได้ดังนี้

- ๑) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำในด้านการปกครอง
- ๒) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำในด้านการบริหาร
- ๓) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำในด้านให้การศึกษา
- ๔) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม
- ๕) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้เชื่อมประสาน
- ๖) บทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ติดตามและประเมินผล^{๓๙}

อำนาจของผู้นำ

บุคคลต่างๆในสังคมหรือในโลกนี้ ย่อมมีอำนาจหรือกำลังที่แตกต่างกัน ตามฐานะหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ผู้นำก็เช่นเดียวกันย่อมมีอำนาจมากบ้างน้อย บ้างตามตำแหน่งที่รับมอบหมาย ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในอำนาจและขอบเขตของอำนาจของผู้นำ ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมแนวความคิดเรื่องนี้จากท่านผู้รู้ทั้งหลายไว้ ดังต่อไปนี้

อำนาจหน้าที่ของผู้นำ เป็นผลที่เกิดจากความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่นั้น มีลักษณะเป็นสิทธิ เช่น สิทธิ ในการวินิจฉัยสั่งการสิทธิในการบังคับบัญชาและสิทธิในการบริหารงาน เป็นต้น อำนาจที่มีอยู่ในสถาบันทางการบริหารโดยมีรัฐธรรมนูญ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ธรรมเนียม ประเพณีนิยม ระบุไว้แก่ผู้บังคับบัญชาทุกตำแหน่ง ที่มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ของสายบังคับบัญชาซึ่งเรียกว่า สิทธิในการบังคับบัญชา^{๔๐}

ดังนั้นอำนาจจึงแบ่งได้ ๓ ประเภท คือ อำนาจตามหลักเหตุผล อำนาจบารมีและอำนาจตามประเพณี

๑. อำนาจตามหลักเหตุผล

วุฒิชัย จานง^{๔๑} กล่าวว่า “โดยทั่วไปแล้ว ความมีเหตุมีผล นั้น มักจะเป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการ (เหตุ ควบคู่กับกฎหมาย (ผล) ว่า วิธีการนี้จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้หรือไม่ หากว่าความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการไปสู่เป้าหมายเป็นไปด้วยดี หมายความว่าความมีเหตุผลซึ่งกันและกัน นั่นก็คือ มีเหตุแล้วนำไปสู่ผลที่ต้องการ”

^{๓๙} วราจกมา วงศ์มหาชัย, “บทบาทของผู้นำในการพัฒนาองค์กรประชาชน : ศึกษาเฉพาะกรณีการพัฒนาองค์กรประชาชนระหว่างชุมชนของมูลนิธิพัฒนาอีสาน ”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๒๐.

^{๔๐} สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดกาญจนบุรี”, *วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๓), หน้า ๙๐.

^{๔๑} วุฒิชัย จานง, *พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ*, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๙.

๒. อำนาจบารมี

บารมี ในที่นี้ หมายถึง คุณลักษณะหรือบุคลิกที่ผิดจากคนธรรมดาและได้รับการยอมรับว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่หาได้ยากจึงได้รับการยกย่อง ให้เกียรติ ให้เป็นผู้นำ อำนาจชนิดนี้ มีลักษณะดังนี้

- ๑) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นและคงอยู่ด้วยการยอมรับจากผู้อื่น อาจมีการแสดงความสามารถเป็นพิเศษเพื่อเป็นการพิสูจน์จนคนอื่นยอมรับ เช่น การแสดงฤทธิ์ เป็นต้น
- ๒) เมื่อยอมรับอำนาจชนิดนี้แล้วจะเกิดความรู้สึกขึ้นว่า เป็นหน้าที่ ในการที่จะปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้มีอำนาจ
- ๓) ผู้ที่เข้าร่วมเป็นสาวกหรือผู้ติดตาม เข้ามาด้วยความสมัครใจ ในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า เป็นบริวารยศ คนเหล่านี้จะได้รับมอบภารกิจให้ทำ โดยขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้มีอำนาจและจะไม่มีความตอบแทนให้ จะใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยความสมัครใจ
- ๔) ผู้นำในอำนาจชนิดนี้ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีการตั้งกฎเกณฑ์และเรียกให้บริวารปฏิบัติตามภารกิจ แม้ในบางโอกาสอาจจะแตกต่างจากขนบธรรมเนียม แบบแผนเดิมก็ตาม
- ๕) อำนาจชนิดนี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ชนิดที่เรียกว่า การปฏิวัติ ในความคิดเห็นหรือทัศนคติเก่าๆ ผู้นำที่มีอำนาจชนิดนี้จะมีบารมีและดำรงอยู่ได้ด้วยแรงศรัทธาและการกระทำตนเป็นที่พึ่งยามยากของผู้อื่น อำนาจชนิดนี้จะมีอยู่ในผู้นำ ทางศาสนาหรือศาสดาของศาสนาต่างๆ ผู้นำในภาวะวิกฤติหรือ ผู้นำในการกู้ชาติ เป็นต้น^{๔๒}

สุวิน สุขสมกิจ กล่าวถึง บารมีธรรม ๑๐ ประการ ที่บุคคลบำเพ็ญให้มากพอแล้วสามารถเป็นอำนาจของผู้นำ แต่เป็นอำนาจอันเกิดจากธรรมหรือคุณความดีที่ควรบำเพ็ญ มี ๑๐ ประการ ได้แก่

- ๑) ทาน คือ การให้ การเสียสละ
- ๒) ศีล คือ การประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบ รักษากายวาจาให้เรียบร้อย
- ๓) เนกขัมมะ คือ การปลีกตัว ปลีกใจ ออกจากกาม
- ๔) ปัญญา คือ ความรอบรู้ ความหยั่งรู้เหตุผล
- ๕) วิริยะ คือ ความเพียร บากบั่น ไม่ทอดทิ้งธุระ
- ๖) ขันติ คือ ความอดทน สามารถใช้สติควบคุมตนเองให้อยู่ในอำนาจของเหตุผล
- ๗) สัจจะ คือ ความจริง พูดจริง ทำจริง ไม่โกหกหลอกลวง
- ๘) อธิษฐาน คือ ความตั้งใจมั่น วางจุดหมายของการกระทำของตนเองไว้อย่างแน่นอน
- ๙) เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาดี ต่อผู้อื่น
- ๑๐) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง เที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง^{๔๓}

๓. อำนาจตามธรรมเนียมและประเพณี

^{๔๒} สุวิน สุขสมกิจ, พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ, หน้า ๙๓.

^{๔๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๘.

อำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อในเรื่อ ขนบธรรมเนียมและประเพณีต่างๆ ว่ามีความศักดิ์สิทธิ์ในตนเอง และผู้นับถือปฏิบัติอยู่ในกรอบของประเพณีนั้นอันเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ลักษณะของอำนาจนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมจากท่านผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

สุพัตรา สุภาพ^{๔๔} กล่าวว่า “ขนบธรรมเนียม (ประเพณี) หมายถึง สิ่งที่เรายอมรับปฏิบัติตามกันมาจนกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนปฏิบัติตาม โดยทั่วไป จนเกิดเป็นความเคยชินและไม่รู้สึกว่า เป็นภาระหน้าที่และเป็น สิ่งที่ปฏิบัติมานาน ใช้กันอย่างแพร่หลาย การปฏิบัติก็ไม่มีกฎหมายหรือข้อบังคับใดให้ปฏิบัติ”

ชูป กาญจนปรการ^{๔๕} กล่าวถึง อำนาจที่เกิดขึ้นตามธรรมเนียมประเพณีว่า อำนาจชนิดนี้อยู่ในกรอบของธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ย่อมจะเป็นผู้มีอำนาจ เช่น ผู้เฒ่า ผู้แก่ ซึ่งเป็นผู้สูงอายุของหมู่บ้านจะเป็นที่เคารพเชื่อฟังหรือยำเกรงจากคนในหมู่บ้านนั้น ลักษณะของอำนาจชนิดนี้ คือ

๑) การเชื่อฟังและปฏิบัติตามอำนาจประเภทนี้ ขึ้นอยู่กับความศรัทธาในระดับดั้งเดิม หรือประเพณีซึ่งสืบทอดกันมาเป็นเวลานาน เช่น การเคารพผู้ เฒ่าในหมู่บ้าน การเคารพพระสงฆ์และความยำเกรงต่อครูบาอาจารย์ เป็นต้น

๒) การเคารพเชื่อฟังอำนาจนี้ เป็นผลมาจากการรู้จัก มักคุ้นและความจงรักภักดี เป็นส่วนตัว จึงไม่เรียกผู้นำซึ่งมีอำนาจนี้ว่า เป็นผู้บังคับบัญชา แต่ อาจจะเรียกในลักษณะอื่น เช่น ผู้หลักผู้ใหญ่ เจ้านาย ลูกพี่ เป็นต้น

๓) ผู้นำที่มีอำนาจแบบนี้ อาจจะมีอำนาจในการสั่งการได้ แต่ไม่ใช่อำนาจทางการ เช่น การทำบุญสวดมนต์หรือการสั่งให้ทำงาน ต่างๆ โดยอาศัยอำนาจอันมาจากความ ยำเกรงบริวาร หรือผู้ติดตาม ก็มักจะเป็นกลุ่มญาติกัน มีความสัมพันธ์กันโดยสายเลือด มิฉะนั้น ก็จะเป็นผู้ที่เข้ามาเป็นพวกด้วยความสมัครใจ

๔) อำนาจลักษณะนี้ มีอยู่มากในสังคมประเทศด้อยพัฒนาหรือสังคมที่กำลังพัฒนา อำนาจตามขนบธรรมเนียมประเพณีดังกล่าวข้างต้น นี้ ได้ใช้ในการกำหนดแบบของผู้นำ อีกประเภทหนึ่งคือ ผู้นำแบบสัญลักษณ์ ซึ่งเป็นผู้นำที่มีลักษณะ เป็นสัญลักษณ์ของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือเช่น ประมุขของประเทศ

เฟชส์ และ เรฟเวน (Frech and Raven)^{๔๖} ได้กล่าวถึงอำนาจว่ามีที่มา ๕ ประการ คือ

๑) อำนาจการได้ผลตอบแทนหรือรางวัล อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่ผู้นำสามารถให้รางวัลหรือผลประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติตามก็จะได้รับสิ่งตอบแทนเป็นรางวัลในรูปแบบต่างๆ

^{๔๔}สุพัตรา สุภาพ, สังคมวิทยา, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑.

^{๔๕}ชูป กาญจนปรการ , แบบของผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๐๙), หน้า ๙๕.

^{๔๖}สุวิน สุขสมกิจ, พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ, หน้า ๙๖-๙๗.

๒) อำนาจการบังคับบัญชา อำนาจชนิดนี้มีพื้นฐานมาจาก การสร้างความกลัว เพราะผู้ที่มีอำนาจจะลงโทษบุคคลที่ขัดต่อคำสั่งหรือไม่ให้ความร่วมมือได้

๓) อำนาจสิทธิหรือตามกฎหมาย อำนาจชนิดนี้เกิดจากสถานะหรือตามตำแหน่งหัวหน้า โดยมีพื้นฐานมาจากกฎหมายหรือระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ และเป็นอำนาจที่มีลักษณะสูงต่ำตามสายการบังคับบัญชา

๔) อำนาจการอ้างอิงหรือความใกล้ชิด อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถอ้างอิงถึงผู้มีอำนาจหรือการที่ผู้ใดมีความใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจ จึงพลอยมีอำนาจไปด้วย นอกจากนี้ ก็อาจเกิดจากการประพุดติที่เลียนแบบบุคคลซึ่งได้รับการยกย่องนับถือหรือ การที่มีนามสกุลเดียวกับผู้มีอำนาจหรืออยู่ใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจ ก็อาจจะพลอยทำให้มีอำนาจไปด้วย

๕) อำนาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ ความชำนาญเชี่ยวชาญเป็นพิเศษตลอดจนการที่มีประสบการณ์ ความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งจนเป็นที่ยอมรับก็จะเกิดอำนาจนี้ขึ้นได้

น้อย สุปิงคลัต ได้กล่าวถึง อำนาจอิทธิพลของผู้นำว่า ผู้นำที่มีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม ผู้นำท่านใดมีอำนาจมากหรือมีอำนาจน้อยเพียงใด ย่อมสังเกตได้จากพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้นั้น อำนาจผู้นำแบ่งได้ ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ อำนาจหน้าที่และอำนาจบารมี

๑) อำนาจหน้าที่ ผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นทางการจะมีอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งนั้นๆ กำหนดไว้เป็นระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับบัญชาให้สามารถแสดงบทบาทได้เพียงใด เช่น กำนัน นายอำเภอ ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดี รัฐมนตรี ก็มีระเบียบมีอำนาจหน้าที่กว้างขวางเพียงใด ทั้งในด้านการตัดสินใจ การบังคับบัญชา การเงินและการให้คุณให้โทษ บุคคลได้รับการแต่งตั้งตำแหน่งใด ก็จะทำบทบาทของตนได้ ภายในหน้าที่การงานที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ครั้นหมดจากตำแหน่งก็หมดจากอำนาจหน้าที่ไปด้วย

๒) อำนาจบารมี เป็นอำนาจที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้นได้กับผู้นำทุกคน ถ้าสามารถสร้างสมบารมี อำนาจบารมีเป็นเรื่องความดี เป็นพระคุณ เป็นผลกระทำของผู้นำที่ก่อให้เกิดความรักความศรัทธาจากลูกน้อง เป็นอำนาจที่ต้องใช้เวลาในการสร้างส มมานาน อำนาจบารมีสามารถสร้างได้ โดยอาศัยองค์ประกอบต่างๆ ทรัพย์สิน คุณความดี กำลังกายและกำลังใจ แหล่งอำนาจ ที่สำคัญ ๕ ประการ คือ การให้รางวัล การบังคับ กฎหมาย การอ้างอิง ความเชี่ยวชาญ^{๔๗}

อำนาจของผู้นำนั้นจากการศึกษาสรุปใจความว่า คือ สิทธิในการสั่งการ บริหารงาน หรือบังคับบัญชา ให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจนั้นเกิดจากการให้รางวัลและค่าตอบแทนหรือกฎหมายให้สิทธิ์แก่ผู้นำในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและอำนาจที่ ได้มาแต่กำเนิดหรือบรรพบุรุษ

^{๔๗} น้อย สุปิงคลัต, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, วิทยาการบรรยายวิชาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษาประจำเขตการศึกษาเขต ๑๑ มปท., ๒๕๓๗.

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม ๗

หลักธรรมที่ผู้นำควรจะมีและควรปฏิบัตินั้นก็คือ หลักสัปปุริสธรรม ๗ ซึ่งหลักสัปปุริสธรรม ๗ นั้นได้มีเอกสารหลายเล่มที่ให้ความหมายไว้ดังนี้

สัปปุริสธรรม ๗ อย่าง^{๔๘}

ธรรมของสัตบุรุษ เรียกว่า สัปปุริสธรรม มี ๗ อย่าง คือ

- ๑) อัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ เช่น รู้จักว่า สิ่งนี้เป็นเหตุแห่งงานที่เป็นสุข สิ่งนี้เป็นเหตุแห่งงานที่เป็นทุกข์
- ๒) อัตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล เช่น รู้จักว่า งานที่เป็นสุขเป็นผลแห่งเหตุอันนี้ งานที่เป็นทุกข์เป็นผลแห่งเหตุอันนี้
- ๓) อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตนว่าเราว่าโดยชาติ ตระกูล ยศศักดิ์ สมบัติ บริวาร แล้วประพจน์ตนให้สมควรแก่ที่ เป็นอยู่อย่างไร ทำงานในลักษณะใด
- ๔) มัตตญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ รู้จักความพอดีเช่นในการแสวงหาเครื่องยังชีพก็ต้องแสวงหาในทาง ที่ชอบธรรม ไม่โลภมากเกินไปเมื่อหามาได้แล้วก็ต้องรู้จักประมาณในการใช้จ่ายด้วย ต้องไม่ฟุ่มเฟือยจนเกินไปนัก และต้องไม่ฝืดเคืองจนเกินไปด้วย
- ๕) กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันสมควรในอันประกอบกิจนั้นๆ อย่างไร
- ๖) ปริสสญญตา ความเป็นผู้รู้จักประชุมชนและกิจที่จ ะต้องประพจน์ต่อประชุมชนนั้นๆ ว่าหมั่นเมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้
- ๗) ปุคคลปโรปรัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคลว่า ผู้นี้เป็นคนดีควรคบ ผู้นี้เป็นคนไม่ดีไม่ควรคบ เป็นต้น

สัปปุริสธรรม อีก ๗ อย่าง^{๔๙}

- ๑) สัตบุรุษประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ คือ มีศรัทธา มีความละเอียดต่อบาป มีความกลัวต่อบาป เป็นคนได้ยินได้ฟังมาก เป็นคนมีความเพียร เป็นคนมีสติมั่นคง เป็นคนมีปัญญา
- ๒) จะปรึกษาสิ่งใดกับใครๆ ก็ไม่ปรึกษาเพื่อจะเบียดเบียนตนและผู้อื่น
- ๓) จะคิดสิ่งใดก็ไม่คิดเพื่อจะเบียดเบียนตนและผู้อื่น
- ๔) จะพูดสิ่งใดก็พูดเพื่อไม่เบียดเบียนตนและผู้อื่น
- ๕) จะทำสิ่งใดก็ไม่ทำเพื่อจะเบียดเบียนตนและผู้อื่น
- ๖) มีความเห็นชอบ มีเห็นว่าทำดีได้ดีทำชั่วได้ชั่วเป็นต้น
- ๗) ให้ทานโดยเคารพ คือเอื้อเฟื้อแก่ของที่ตัวให้และผู้รับทานนั้นไม่ทำอาการดูทั้งเสีย

^{๔๘} อิง. สดตก.(ไทย) ๒๓ / ๑๑๓.

^{๔๙} นัย. ม. อุป.(ไทย) ๑๔ / ๑๑๒.

สัปปริสธรรม ๗^{๕๐}

เป็นธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ เป็นคุณสมบัติของคนดี มี ๗ คือ

๑) อัมมัญญตา คือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้หลักการและวิธีการวางนโยบายเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมไปถึงจุดหมายนั้น^{๕๑}

๒) อัตถัญญตา คือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์คร่าวๆจะไปทางไหน เพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น เป็นหลักธรรมที่มีควา มสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง กล่าวคือ โดยทั่วไปแล้ว ทุกองค์กรจะต้องมีการกำหนดจุดหมายก่อน (อัตถัญญตา) แล้วจึงกำหนดหลักการ (อัมมัญญตา) หรือนโยบายให้เป็นไปตามจุดหมายนั้น

๓) อัตตัญญตา คือ รู้ตน รู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รู้ว่าตนมีคุณสมบัติมี ความสามารถอย่างไร เป็นหลักที่ประก อบด้วยคุณธรรมตามหลักอารยวัธ ๕ ซึ่งเป็นความเจริญของอารยชน^{๕๒} ความเจริญอย่างประเสริฐ ทำให้ผู้ที่มีหลักธรรมนี้มีคุณสมบัติสมบูรณ์พร้อมในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมประดุจอารยชน

๔) มัตตัญญตา คือ รู้ประมาณ รู้จักความพอดี รู้ธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทาหรือ อริยมรรค ๘ ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติอันพอดี ที่จะนำไปสู่จุดหมายแห่งความหลุดพ้นปลอดปัญหา ไม่ติดข้อง ในทั้งสอง คือ กามสุขัลลิกานุโยคและอัตตakilมณานุโยค และหลักสันโดษ คือ ความพอดีกับสิ่งที่ได้มา ความพอดีกับกำลังความสามารถ และความพอดีกับฐานะ ซึ่งหลักธรรมทั้ง ๒ นี้ย่อมทำให้ผู้นำนั้น เป็นผู้สามารถพิจารณาสิ่งต่างๆได้เหมาะสมและถูกต้องดังนี้

๕) กาลัญญตา คือ รู้ จักเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นผู้เห็นคุณค่าแห่งเวลาอย่างถูกต้อง ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้ย่อมสามารถรู้เวลาอันเหมาะสมในการดำเนินกิจการทุกอย่าง

๖) ปริสัญญตา คือ การรู้ชุมชนและสังคมโลกได้อย่างถูกต้อง ทำให้สามารถแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันสถานการณ์โลก ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้ ย่อมเป็นผู้รอบรู้ทุกสถานการณ์ได้อย่างดีเพื่อพร้อมในการแก้ไขปัญหาให้ถูกจุดหรือถูกต้อง

๗) ปุคคลปรปรัญญตา คือ รู้บุคคล รู้ประเภทบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันทำให้สามารถวางคนให้เหมาะสมกับงาน^{๕๓} ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้ ย่อมเป็นผู้มี ความสามารถในการ ประสานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

^{๕๐}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

^{๕๑}พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม ,พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑๐.

^{๕๒}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๓.

^{๕๓}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๑๐.

วิช ธิรพณฐเมธี^{๕๕} ได้ให้ความหมายไว้ว่า

สำหรับบุคคลผู้เป็นสัตบุรุษนั้น พระพุทธเจ้าตรัสว่าต้องมีคุณสมบัติ ๗ ประการ เรียกว่า สัปปุริสธรรม แปลว่าธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตบุรุษมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา) คือรู้จักหลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไป เกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต รู้และเข้าใจสิ่งที่ตนต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล เช่น รู้ว่าตำแหน่ง ฐานะการงานของตน มีหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไร แคไหน มีอะไรเป็นหลัก กการ จะต้องทำอย่างไรจึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลงานเป้าหมายอันเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นตั้งนี้ เป็นต้น

๒) รู้จักผล (อรรถัญญูตา) คือรู้จักความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าตำแหน่ง ฐานะ ภาระหน้าที่นั้น เขากำหนดไว้เพื่ออะไร งานที่กำลังทำอยู่นั้น เมื่อทำเสร็จแล้วจะบังเกิดผลอย่างไรบ้าง จะเป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร

๓) รู้ตน (อัตตัญญูตา) คือรู้ตามความเป็นจริงว่า ตัวเรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมเป็นต้น เป็นอย่างไร มีอยู่มากน้อยเพี ยงใด แล้วประพฤติ ปฏิบัติให้เหมาะสมตามนั้น กระทำการต่างๆให้สอดคล้องถูกจุดที่จะสัมฤทธิ์ผลตลอดจนแก้ไขปรับปรุง ตนให้เจริญงอกงามยิ่งขึ้น

๔) รู้ประมาณ (มัตตัญญูตา) คือรู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูดการปฏิบัติภาระ กิจการงานต่างๆ ตลอดจนการพักผ่อนหลับนอนและการสนุกสนานรื่นเรี ง พร้อมทั้งรู้ประมาณในการ จับจ่ายใช้สอยทรัพย์ที่หามาได้ ไม่ใช่จ่ายเกิน ตัว ไม่ทำอะไรตามความพอใจชอบใจของตนเพียงส่วน เดียว แต่จะทำตามความพอดีแห่งเหตุปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่มองเห็น ด้วยปัญญาจักขุ

๕) รู้กาล (กาลัญญูตา) คือรู้เวลาที่เหมาะสม และระยะเวลาที่พึงใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ การงาน ตลอดจนเวลาที่ตนจะต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่า เวลาไหน ควรทำอะไร อย่างไร และทำให้ตรงเวลาทันเวลา เหมาะและถูกเวลา พร้อมทั้งรู้จักกาลเวลาหรือวางแผนการใช้เวลา อย่างได้ผล

๖) รู้ชุมชน (ปริสัญญูตา) คือรู้จักถิ่น รู้จักชุมชน รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในท้องถิ่น ชุมชน เช่นชุมชนนี้มีภูมิหลังและความรู้ความเชื่อถืออย่างไร เมื่อเข้าไปหาควรทำกิจกรรมารยาท ตลอดจนคำพูดที่ใช้ควรเป็นอย่างไรเพื่อมิให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นการดูถูกหรือไม่ให้เกียรติ แก่ชุมชน ข้าราชการทุกคนต้องรู้เรื่องชุมชนเป็นอย่างดี

๗) รู้บุคคล (บุคคัลัญญูตา) คือรู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอัธยาศัย ความรู้ความสามารถ คุณธรรม ตลอดจนความเชื่อถือศรัทธาของใครเป็นอย่างไรและรู้จักที่จะปฏิบัติ

^{๕๕}วิช ธิรพณฐเมธี ,พุทธปรัชญาการปกครอง, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๗๓ - ๗๕.

ต่อบุคคลอื่นๆ ด้วยดีว่า ควรจะคบหรือไม่ จะสัมพันธ์เกี่ยว ข้อง จะใช้ จะยกย่อง จะตำหนิ หรือจะ
แนะนำสั่งสอนอย่างไรจึงจะได้ผลดี เป็นต้น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้เสนอ คุณสมบัติของผู้ส่งสารว่าต้องมี
สัปปริสธรรม ๗ ประการ^{๕๕} ดังนี้

๑) อัมมัญญตา เป็นผู้รู้ธรรมะคือหลักการ หลักความจริง เนื้อหาสาระของเรื่องที่จะ
สื่อสาร รู้แจ้งแทงตลอดทั้งทฤษฎีและปฏิบัติในศาสตร์และศิลป์ของตน

๒) อัตถัญญตา คือรู้จักเนื้อหาสาระ ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่
แน่นอน ชัดเจน (Goal Oriented)

๓) อัตตัญญตา คือรู้จักตนเอง รู้ว่าตนคือใคร มีความพร้อมหรือไม่พร้อมอย่างไร การ
รู้จักตนเองเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เมื่อเรารู้จักตนเองดีแล้วจะนำไปสู่การยอมรับตน (Self Acceptance)
และจะเปิดเผยตน (Self Disclosure) สามารถสื่อสารภายในตนได้อย่างดียิ่ง

๔) มัตตัญญตา คือรู้จักประมาณ รู้จักความพอดี การสื่อสารบางอย่างหากมากเกินไป
ผู้รับสารก็รับไม่ได้ หากน้อยเกินไปก็ไม่เพียงพอ

๕) กาลัญญตา คือรู้จักเวลา ผู้ส่งสารต้องรู้จักเวลาในการสื่อสารว่าเวลาไหนควร
เวลาไหนไม่ควร หากผู้ส่งสารไม่รู้จักเวลาในการสื่อสารย่อมทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพลดลง

๖) ปริสสัญญตา คือรู้จักชุมชน รู้จักสังคม ในทางนิเทศศาสตร์เรียกว่า กลุ่มผู้รับ
สาร ผู้ส่งสารต้องรู้จักกลุ่มเป้าหมาย การสื่อสารจึงจะประสบความสำเร็จ การที่พระพุทธเจ้าทรง
เผยแผ่พุทธธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น เพราะพระองค์ทรงรู้แจ้งแทงตลอดเกี่ยวกับ
กลุ่มเป้าหมาย จึงทำให้การเผยแผ่พุทธธรรมของพระองค์ประสบความสำเร็จ

๗) บุคคลปริปริญญตา รู้จักความแตกต่างระหว่างบุคคล ว่าผู้รับสารแต่ละคนแต่ละ
กลุ่มมีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง มีจิตอัธยาศัย มีศักยภาพในการรับสารมากน้อยแค่ไหน
เพียงใด การที่ผู้ส่งสารรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลได้นั้น ทำให้แยกแยะผู้รับสารได้

หลักธรรมสัปปริสธรรม ๗

การดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะมีความเหมาะสมกับความเป็นภาวะผู้นำ ที่ปรากฏพุทธ
โอวาทเรื่องธรรมของคณติ (สัตบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบหรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่ดี
มีคุณค่า ที่แท้จริงของมนุษยชาติ มีธรรมะหรือคุณสมบัติที่เรียกว่า สัปปริสธรรม ๗ ประการ คือ

๑. อัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย ที่ตนเข้าไป
เกี่ยวข้องข้องในการดำเนินชีวิตในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ รู้เข้าใจสิ่งที่
ตนประพฤติดีปฏิบัติ ตามเหตุผล เช่นรู้ว่า ตำแหน่งฐานะ อาชีพ การงานของตน มีหน้าที่และความ
รับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไรจึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่
เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นๆ ดังนี้ เป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทันกฎธรรมดาหรือ
หลักความจริงของธรรมชาติ เพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาส

^{๕๕} พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตฺโต, หน้า ๒๑๐.

ของโลกและชีวิตนั้น ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้^{๕๖}

คุณสมบัติของผู้นำ

- ๑) เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๒) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารอย่างดี
- ๓) มีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและถูกต้อง
- ๔) เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง

บทบาทผู้นำ

- ๑) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๒) วางนโยบายควบคุมสั่งการให้กิจการงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่

วางไว้

๓) มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์

๒. อัตถิยญาติ รู้ความหมายและรู้จักผล คือรู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้นๆมีความมุ่งหมายอย่างไร รู้ว่าที่ตนทำอยู่อย่างนั้น ดำเนินชีวิตอย่างนั้น เพื่อประสงค์ประโยชน์ หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไรที่ไม่มีหน้าที่ ตำแหน่ง หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่ให้มีหน้าที่ตำแหน่งฐานะการงานอย่างนั้นๆ เขากำหนดวางกันไว้เพื่อความมุ่งหมายอะไร กิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไรดังนี้เป็นต้น ตลอดจนถึงขั้นสูงสุดคือรู้ความหมายของคตินิยม และประโยชน์ที่เป็นสาระของชีวิต ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

- ๑) เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๒) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารอย่างดี
- ๓) มีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและถูกต้อง
- ๔) เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง

บทบาทผู้นำ

- ๑) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๒) วางนโยบายควบคุม สั่งการ ให้กิจการงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่

วางไว้

๓) มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์

^{๕๖}ที.ปา(ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔, อ.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๑๔.

๓. อัตตัญญูตา รู้จักตน คือ รู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความถนัด ความสามารถและคุณธรรมเป็นต้น เท่าไรอย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม และรู้จักแก้ไขปรับปรุงส่งเสริม ทำการต่าง ๆ ให้สอดคล้องถูกต้อง ตรงทางที่จะให้เจริญงอกงามบังเกิดผลดีเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติผู้นำ

๑) เป็นผู้รู้จักความพอดี รู้ธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ เดินทางสายกลาง และหลักสันโดษอย่างถูกต้อง

๒) เป็นผู้มีมารอบคอบในการกระทำกิจกรรมอย่างพอเหมาะพอดี

บทบาทผู้นำ

๑) มอบหมายงานให้บุคคลได้อย่างเหมาะสม

๒) กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกิจการงานทุกอย่างด้วยความรอบคอบและพอเหมาะ

๔. มัตตัญญูตา รู้จักประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น ประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอดี ในการพูด การปฏิบัติกิจและทำการต่างๆ ตลอดจนการพักผ่อน หลับนอนและการสนุกสนานรื่นเริงต่างๆ เมื่อเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

๑) เป็นผู้สามารถบริหารเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

บทบาทผู้นำ

๑) วางแผนงานทุกอย่างได้อย่างเหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์

๕. กาลัญญูตา รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่พึงได้ใช้ในการประกอบกิจการหาหน้าที่การทำงานปฏิบัติการต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลาให้พอเวลา ให้เหมาะสม ให้ถูกเวลา เป็นต้น เมื่อนำหลักธรรมข้อดีมาพิจารณาแล้วย่อมสามารถสรุปสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้ทำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

๑) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์อย่างดีในทุกสังคม

๒) มีความรอบรู้ในสถานการณ์โลกอย่างดี

บทบาทผู้นำ

๑) ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

๒) แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ถูกต้องตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

๖. ปริสัณญูตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชนและชุมชน รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน และต่อชุมชนนั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อไปหา ควรต้องทำกิจอย่างนี้ควรต้องทำกิจ

อย่างนี้ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้อง ควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนี้ๆ เป็นต้น เมื่อเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้ให้ได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้ผู้นำ

- ๑) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์อย่างดีในทุกสังคม
- ๒) มีความรอบรู้ในสถานการณ์โลกอย่างดี

บทบาทผู้นำ

- ๑) ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
- ๒) แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ถูกต้องตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม๗๐

๗. บุคลลัญญตา รู้จักบุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอรรถาศัยความสามารถ และคุณธรรมเป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยดีว่า ควรจะคบหรือไม่ ได้คติอะไร จะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะใช้ จะยกย่อง จะตำหนิหรือจะแนะนำสั่งสอนอย่างไร จึงจะได้ผลดี เมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นี้ได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้ผู้นำ

- ๑) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารประสานงานทุกอย่างในองค์กร และสังคมได้อย่างดี
- ๒) มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

บทบาทผู้นำ

- ๑) มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- ๒) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- ๓) การพัฒนาบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม

ข้อที่ควรศึกษาหลักสัปบุริสธรรม ๗ ประการ ซึ่งจัดลำดับข้อตามที่แสดงไว้นี้ พระพุทธเจ้า ตรัสไว้ในกรณีที่เป็นคุณสมบัติสำหรับสัปบุริสชนหรือบัณฑิตชนอย่างเป็นกลางๆแต่ในกรณีที่ตรัสให้เป็นคุณสมบัติของผู้ผู้นำโดยตรงเช่น เป็นพระพุทธเจ้า หรือเป็นนักปกครองที่ยิ่งใหญ่ ทรงเปลี่ยนลำดับสลับข้อ ๑ กับข้อ ๒ ใหม่กล่าวคือ พระพุทธเจ้าตรัสข้อรู้หลักการตามด้วยข้อรู้ความมุ่งหมายแต่ในกรณีของผู้ผู้นำโดยตรงตรัสข้อรู้จุดหมายเป็นข้อแรกแล้วจึงตามด้วยรู้หลักการเป็นการเน้นที่ความมีจุดหมายและกำหนดจุดหมายหรือตั้งจุดหมายเจาะลงไปให้ชัดแล้วจึงวางหลักการและหาวิธีการที่จะทำให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายนั้นกล่าวโดยสรุปหลักธรรมข้างต้นผู้นำจะต้องมีจุดหมายดีงามที่ชัดเจนให้แก่หมู่ชนและต้องมีจิตมุ่งสู่จุดหมายนั้นพร้อมทั้งนำพาหมู่ชนให้อยู่ร่วมกันมีหลักการอย่างมุ่งมั่นแน่วแน่เพื่อบรรลุจุดหมายนั้น๗๓ ผู้นำจะปกครองให้เกิดแบบสามัคคีธรรมนั้น ทำให้ประเทศอยู่ในความสงบสุขผู้อยู่ภายใต้พสกนิกรของพระราชผู้มีธรรมจะได้รับความอยู่เย็น เป็นสุข เกิดความร่มเย็นในประเทศไม่ก่อให้เกิดภัยต่างๆ เช่นการปล้น ฉ้อราษฎร์ คอรัปชั่น เป็นต้น

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม ๗ สามารถสรุปได้ว่า หลักสัปปุริสธรรม ๗ นั้นคือคุณสมบัติของสัตบุรุษซึ่งมีด้วยกัน ๗ ประการคือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักกาล รู้ประมาณ รู้ชุมชน รู้บุคคล ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา สังคม ชุมชน หรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้เป็นอย่างดีและหลักสัปปุริสธรรม ๗ นี้ถึงพระพุทธ องค์จะตรัสตั้งแต่สมัยพุทธกาลแล้วก็สามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ให้กับเข้าสมัยปัจจุบันได้โดยไม่เกิด ความเสียหายในการบริหารจัดการ ยิ่งไปกว่านั้นถ้าองค์กรไหนนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ ไปใช้ องค์กรนั้นก็จะเกิดการพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

๒.๑.๓. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ความหมายขององค์กร

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

สร้อยตระกูล^{๕๗} กล่าวว่า องค์กรเป็นการร่วมมือประสานงานในกิจกรรมต่างๆที่มี เหตุผลของบุคคลจำนวนหนึ่งเพื่อให้บรรลุความประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่มีอยู่ร่วมกัน น้อย่างชัดเจน ด้วยวิธีแบ่งแรงงานและหน้าที่ตามสายงานที่กำหนดลำดับขั้นของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ธงชัย สันติวงษ์^{๕๘} ก็ได้สรุปความหมายขององค์กรว่า องค์กรหมายถึง หน่วยงานทาง สังคมที่มีกลุ่มคนมาร่วมกันทำงานร่วมกันทำกิจกรรมและร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายเดียวกันจึงนับได้ว่าองค์กรเป็นสถาบันทางสังคมที่ตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ องค์กรเป็นหน่วยงานของสังคมที่เพิ่มพูนความรู้ให้แก่คนสังคมช่วยรักษาเสถียรภาพทางสังคมและ ช่วยให้คนในสังคมประยุกต์ทักษะบางอย่างมาดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเร็วขึ้นๆ ประสงค์ทั่วไป ขององค์กรทุกรูปแบบก็เพื่อบริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งในด้านผลผลิตและการ ให้บริการ

สมยศ นาวิการ^{๕๙} กล่าวถึงองค์กรว่า คือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้ โครงสร้างที่กำหนดไว้เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ถ้าบุคคลไม่มีเป้าหมายร่วมกันหรือขาด โครงสร้างที่ระบุไว้เพื่อบรรลุเป้าหมาย กลุ่มบุคคลนั้นก็จะเป็นเพียงแต่ฝูงชนไม่ใช่้องค์การ

จากการให้ความหมายขององค์กรตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่านพอจะสรุป ความหมายขององค์กรได้ว่า องค์กรเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกเป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันและสัมพันธ์กันซึ่งในการดำเนินงานนั้นมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการให้

^{๕๗} สร้อยตระกูล (ตียานนท์) อรรถมานะ, จิตวิทยาองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย วัฒนาพานิชย์, ๒๕๒๐), หน้า ๙.

^{๕๘} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๓๙), หน้า ๓-๕.

^{๕๙} สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตะวันออก, ๒๕๔๐), หน้า ๓๐.

บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีการกำหนดโครงสร้างกลไกการทำงานและการควบคุม การแบ่งงาน การประสานงานตลอดจนมีการประสานประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกรวมทั้งองค์การจะมีการเคลี่ ่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใต้สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้หลากหลายดังนี้

นงนุช วงษ์สุวรรณ^{๖๐} กล่าวว่า การพัฒนาองค์การคือ ความพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระเบียบแบบแผนโดยมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างวิ ทยาการและบุคคลากร เพื่อให้้องค์การมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า

นรินทร์ แจ่มจรัส^{๖๑} กล่าวว่า เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ้องค์การโดยใช้พื้นฐานแนวคิดและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือทั้งนี้ จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูงและความร่วมมือของทุกคนใน้องค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่มุ่งพัฒนาความสามารถของ้องค์การเพื่อให้สามารถบรรลุและดำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจมากที่สุด สามารถวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลและความเจริญของ้องค์การได้

ประชุม รอดประเสริฐ^{๖๒} ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนาองค์การคือ การพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน การคัดเลือกผู้บริหาร การค้นหาวิธีการบริหาร การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานการปรับปรุงและสื่ ่อความหมายและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยให้้องค์การมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเข้ากับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

มานะ กอหรั่งกุล^{๖๓} ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนาองค์การหมายถึง ความพยายามอย่างมีแบบแผนทั้ง้องค์การเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

^{๖๐} นงนุช วงษ์สุวรรณ, การพัฒนาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทกรุงสยามพรินต์ติ้ง กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๓๕), หน้า ๑๙.

^{๖๑} นรินทร์ แจ่มจรัส, การพัฒนาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๔๙.

^{๖๒} ประชุม รอดประเสริฐ, นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๓), หน้า ๒๖๔.

^{๖๓} มานะ กอหรั่งกุล, การพัฒนาองค์การ, (สมุทรปราการ : ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา, ๒๕๒๐), หน้า ๑.

ขององค์การและความเจริญงอกงามขององค์การด้วยการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบแผนหรือการสอดแทรกที่มีแผนลงในกระบวนการขององค์การโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

มนูญ วงศ์นารี^{๖๔} ได้สรุปความหมายการพัฒนางานองค์การว่า

๑. แนวคิดหรือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

๒. ในระบบทุกระบบที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การ

๓. โดยอาศัยผลของความรู้ที่ได้รับมาจากศาสตร์ทางด้านพฤติกรรม (หรือพฤติกรรมศาสตร์) เข้ามาสอดแทรกอย่างมีแผนในระบบ และกระบวนการต่างๆขององค์การ

๔. เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำรงคงไว้ซึ่งคุณภาพของระบบทุกระบบเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนความเจริญเติบโต และเพื่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

วุฒิชัย จำนง^{๖๕} ได้ให้ความหมายของการพัฒนางานองค์การไว้ว่าการพัฒนางานองค์การ (Organization Development) หรือนิยมเรียกสั้นๆว่า O.D เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การทุกระบบอย่างมีแบบแผน ซึ่งนับว่าเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวความคิดของการจัดการอื่นๆ พบว่าแนวความคิดของการพัฒนางานองค์การก่อให้เกิดความสับสนอยู่มากเพราะเป็นแนวความคิดกว้างมาก แม้กระทั่งความหมายก็ยังไม่ค่อยแน่ใ้กันว่าจะมีความหมายใดเป็นที่พอใจและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

สงวน ช้างฉัตร^{๖๖} ได้ให้ความหมายของการพัฒนางานองค์การไว้ว่า การพัฒนางานองค์การคือ กระบวนการเตรียมการและการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การซึ่งจะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงงาน(Tasks) โครงสร้างขององค์การ (Organization Structures) และเทคโนโลยีที่องค์การต้องการเปลี่ยนแปลงหรือนำไปใช้ในการผลิตสินค้าและบริการการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การด้วย

สมยศ นาวิการ^{๖๗} ได้ให้ความหมายการพัฒนางานองค์การไว้ว่า คือ กระบวนการของการเตรียมและจัดการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดอย่างหนึ่งที่มีความมุ่งหมายที่จะปรับปรุงความมีประสิทธิภาพขององค์การให้ดีกว่าเดิมและความเจริญเติบโตขององค์การ

วอเรน ดับบลิว เบิร์ค และวอเรน เฮชชมิท^{๖๘} (Warren W. Burke, and Warren H. Schmid) ได้นิยามว่า การพัฒนางานองค์การคือกระบวนการเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์การ

^{๖๔} มนูญ วงศ์นารี, *ความรู้พื้นฐานในการพัฒนางานองค์การ*, ม.ป.ท., ม.ป.ป., หน้า ๑๔.

^{๖๕} วุฒิชัย จำนง, *การพัฒนางานองค์การ ลองคิดทบทวนอีกทีว่าทำอะไรได้บ้าง*, (กรุงเทพมหานคร : พัฒนาบริหารศาสตร์ ๑๖ เมษายน, ๒๕๑๙), หน้า ๒๘๗ - ๒๘๘.

^{๖๖} สงวน ช้างฉัตร, *พฤติกรรมองค์การ*, (พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๕๔๑), หน้า ๒๘๘.

^{๖๗} สมยศ นาวิการ, *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๓๓), หน้า ๑๘๒.

โดยใช้เทคนิคและความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การโดยมุ่งเน้นการประสานความต้องการความก้าวหน้าของบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วอเดล เฟรนช์ และเซซิล เบลล์ จูเนียร์^{๒๙} (Wendell French, and Cecil Bell, Jr.) ได้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การ หมายถึงความเพียรพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหา หาขององค์การและการฟื้นฟูองค์การ โดยทำการวินิจฉัยวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันของกลุ่มทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ กลุ่มชั่วคราว และระหว่างกลุ่มต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ รวมทั้งการวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้าช่วย

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การนั้นเป็นเรื่องของความต้องการที่จะให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลักและทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์การในอนาคตนั้นจะเป็นระบบที่องค์กรได้จัดรูปแบบให้อื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคคล และสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ท่านอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กรดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงเป็นเรื่องที่ครอบคลุมทั้งบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การโดยส่วนรวม ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การโดยทั่วไปย่อมมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งนี้เนื่องมาจากปัจจัยและผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การและการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าย่อมเกิดพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรคาดหวังและจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้ตลอดจนเป็นการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การการพัฒนาองค์การจะไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายไว้ถ้าหากองค์การขาดการศึกษาความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวินิจฉัยปัญหาขององค์การเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์การ

ดังนั้นถ้าพิจารณาจากความหมายขององค์การและการพัฒนาองค์การดังกล่าวมาแล้วนั้นทำให้มองเห็นลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การดังนี้

๑. องค์การมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทุกระดับ
๒. องค์การมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
๓. มีการวินิจฉัยสั่งการในทุกระดับ
๔. มีการกระตุ้นและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ
๕. มีการใช้แรงจูงใจเพื่อตอบสนองทั้งส่วนของบุคคลและองค์การ

^{๒๘}Warren W. Burke, and Warren H. Schmid, **Management and Organization Development, Personnel Administration**, 34(March, 1971) : p. 45.

^{๒๙}Wendell French , and Cecil Bell, Jr., **Op. Cit.**, 3rd ed., p. 17.

๖. มีกระบวนการควบคุมความรับผิดชอบ ความผูกพัน การควบคุมตนเองและช่วยเหลือกัน

นรินทร์ แจ่มจรัส กล่าวว่า^{๗๐} ความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรนั้นเกิดจากสาเหตุพอแยกออกได้ ๒ ประเด็นใหญ่ๆ คือ แรงผลักดันภายในและแรงผลักดันภายนอก อธิบายได้ดังนี้

๑. แรงผลักดันภายใน

สภาพการณ์บางอย่างภายในองค์กรจะต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสาเหตุดังนี้

- ๑) ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการองค์การเสียใหม่
- ๒) ความจำเป็นที่ต้องสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- ๓) ความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ค่านิยมประเพณีในองค์กร
- ๔) ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบ โครงสร้างและบทบาท
- ๕) ความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง
- ๖) ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงความร่วมมือร่วมใจและสร้างแรงจูงใจ
- ๗) เมื่อองค์การเกิดบรรยากาศอึดอัดท้อแท้กดดันอาจจะเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาหรือมีอิทธิพลแฝงมีการหาประโยชน์ต่างๆเพิ่มมากขึ้น
- ๘) เมื่อคนในองค์กรมีความต้องการในเรื่องต่างๆเพิ่มมากขึ้น
- ๙) เมื่อองค์การขยายตัวใหญ่ขึ้นย่อมมีปัญหามากขึ้น
- ๑๐) เมื่ออัตราเข้า-ออกของผู้ทำงานในองค์กรสูงมาก

๒. แรงผลักดันภายนอก

- ๑) ในองค์การธุรกิจมีแรงผลักดันจากคู่แข่งที่แย่งแบ่งตลาดไปและผู้บริโภคที่อาจไม่ต้องการสินค้าของธุรกิจอีกต่อไป ตลอดจนความจำกัดของทรัพยากรวัตถุดิบที่ใช้ผลิต เป็นต้น
- ๒) ในองค์การราชการแรงผลักดันอาจเกิดจากที่ไม่สามารถให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพเกิดการเรียกร้องถึงพฤติกรรมของข้าราชการและเนื่องจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ตลอดจนอาจจะเกิดจากเปลี่ยนแปลงภายนอกเช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว การพัฒนา องค์กรมีลักษณะที่แตกต่างจากเครื่องมือและเทคนิคอื่นๆ คือการเปลี่ยนแปลงนั้นเน้นวัฒนธรรมองค์การค่านิยมกระบวนการกลุ่มและต้องพัฒนาอย่างมีระบบซึ่งกระทำโดยองค์การและสมาชิกองค์การตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงมาและต้องใช้ศาสตร์ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรด้วยดังนั้นการศึกษาความจำเป็นของการพัฒนาองค์กรจึงน่าจะมีประโยชน์ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

^{๗๐} นรินทร์ แจ่มจรัส, การพัฒนาองค์กร, หน้า ๕๐.

๑. ด้านการบริหาร

- ๑) ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาต่างๆภายในองค์กรซึ่งเท่ากับการสะท้อนให้เห็นถึงสภาวะการณ์ที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันและสามารถเชื่อมโยงปัญหาเข้าด้วยกันสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้
- ๒) ช่วยให้ผู้บริหารทราบจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กรได้
- ๓) ช่วยให้ผู้บริหารทราบความคาดหวังของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรและสามารถกำหนดยุทธวิธีหรือทางเลือกต่างๆเพื่อจะได้นำไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
- ๔) ช่วยให้ผู้บริหารแก้ไขปัญหาต่างๆที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการขององค์กร
- ๕) ช่วยให้การบริหารงานของฝ่ายบริหารทุกระดับสอดคล้องกับเป้าหมายหลักการขององค์กรมากกว่าการบริหารตามความเห็นหรือประสบการณ์ของผู้บริหารแต่ละคน

๒. ด้านบุคลากร

- ๑) เพื่อยกระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกและหน่วยงานภายในองค์กร
- ๒) เพื่อกระตุ้นให้มีการคิดและพิจารณาแก้ไขปัญหาขององค์กรร่วมกันและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการทำงานกลุ่มและผลของการปฏิบัติตามงานดังกล่าว
- ๓) เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยมในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นภายในองค์กรพยายามสร้างให้เกิดความรู้สึกในการยอมรับปัญหาและกล้าเผชิญกับปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มชี้ให้เห็นถึงผลเสียของปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาในลักษณะสร้างสรรค์
- ๔) เพื่อหาทางให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาตรงจุดกับข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้และทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไข
- ๕) เป็นการใฝ่หาวิธีการแก้ปัญหาในลักษณะเชิงสร้างสรรค์หรือแบบร่วมมือร่วมกันช่วยสร้างเสริมสัมพันธภาพบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจ
- ๖) ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยในการติดต่อสื่อสารทั้งในแนวดิ่ง แนวนอนและแนวเฉียง
- ๗) สร้างเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกันและยกระดับความรับผิดชอบต่อสมาชิกและกลุ่มในการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน
- ๘) เพื่อช่วยกระตุ้นให้ บุคลากรในองค์กรเกิดการบริหารงานแบบควบคุมตนเองและการกำกับกำหนดแนวทางของสมาชิกในองค์กรได้
- ๙) ส่งเสริมขวัญแรงใจและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
- ๑๐) มุ่งเปลี่ยนแปลงความเชื่อของสมาชิกให้ยอมรับและปฏิบัติตามสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ

๓. ด้านองค์กร

- ๑) มุ่งให้เกิดความไว้วางใจการสนับสนุนซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกและสัมพันธภาพระหว่างงานและบุคคลในระดับต่างๆขององค์กรดีขึ้น

- ๒) มุ่งให้องค์กรเกิดการพัฒนาระบบงานต่างๆจนเป็นที่พอใจแก่สมาชิกในองค์กร
- ๓) มุ่งให้องค์กรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างชัดเจนและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ตามที่มุ่งหวังและให้มีการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง
- ๔) มุ่งจัดความขัดแย้งในองค์กรให้หมดไปหรือเหลือน้อยที่สุดและไม่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร
- ๕) เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัยและปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- ๖) เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร เช่น การเพิ่มผลผลิต การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน การกำหนดจุดมุ่งหมาย การวางแผน การจัดองค์การ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆ เป็นต้น
- ๗) พัฒนาบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความจริงใจ เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรข้างต้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ความเข้าใจและการแก้ไข ปัญหาขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- ดังนั้นพอสรุปได้ว่า หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องให้ความสำคัญและมองเห็นความจำเป็นของการพัฒนาองค์กรของตนเพื่อที่จะได้ทราบถึงสาเหตุ ปัจจัยและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกองค์กรและเรียนรู้วิธีการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบอันจะทำให้เกิดการพัฒนาก่อเกิดประโยชน์ทั้งทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานและเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันโดยอาศัยปัจจัยคือความร่วมมือการประสานสัมพันธ์จากบุคลากรขององค์กรทุกฝ่ายในการที่จะช่วยกันพัฒนา ให้องค์การของตนเจริญก้าวหน้าต่อไปในทุกๆด้าน โดยอาศัยความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นข้อพื้นฐานขององค์กรทุกองค์กรนั่นเอง

องค์กรกับภาวการณ์เปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ยิ่งในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลง เป็นไปอย่างรวดเร็วมากองค์กรทุกองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตดังนั้นองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้และปรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถวางแผนและปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรและยังต้องให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีนักวิชาการต่างๆ ได้อธิบายลักษณะของการเปลี่ยนแปลงและสาเหตุต่างๆของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไว้ดังนี้ว่า

นางนุช วงษ์สุวรรณ กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดจากสาเหตุสำคัญ ๒ ประการ คือ^{๗๑}

๑. เกิดจากพลังภายนอกองค์การ เป็นปัจจัยที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้จำแนกได้เป็น ๗ ประการคือ

๑) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ได้แก่เทคโนโลยีต่างๆที่ทันสมัยและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วองค์การต่างๆจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต ดำเนินการเพื่อช่วยให้ได้ผลผลิตที่สูงและให้การทำงานมีประสิทธิภาพตลอดจนเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ การสื่อสารด้วยเทคโนโลยี การใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยต่างๆในการผลิต เป็นต้น

๒) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจจะส่งผลกระทบ ต่อองค์การอย่างมากเช่น ปัญหาการขาดทรัพยากรการผลิต ภาวะเงินเฟ้อ เศรษฐกิจตกต่ำ องค์การต้องควบคุมการใช้ทรัพยากรเพื่อควบคุมต้นทุนและเพื่อให้คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

๓) ปัจจัยด้านสังคม ได้แก่ วัฒนธรรม ระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมทางสังคมและพฤติกรรมอื่นๆ ทางสังคม สิ่งเหล่านี้จะส่งผลอย่างมากต่อองค์การโดยจะเป็นเครื่องกำหนดความต้องการและลักษณะของสังคม

๔) ปัจจัยด้านการตลาด ได้แก่ผู้บริโภคและคู่แข่งจะมีการจูงใจและเกิดการแข่งขันอย่างเสรีในภาวะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ดังนั้นองค์การจะต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องและพัฒนาตามไปด้วย

๕) ปัจจัยด้านการศึกษา การศึกษาทำให้ผู้บริโภคมีความเข้าใจในการเลือกซื้อสินค้าและบริการดีขึ้นและรู้จักสิทธิของตนในการป้องกันตนเองจากการเอาเปรียบซึ่งองค์การต้องให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าว

๖) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ อชีวิตความเป็นอยู่ของสังคมไทยซึ่งปัจจุบันได้มีอิทธิพลทางวัฒนธรรมของชาติตะวันตกมาใช้ เช่น การแต่งกาย ภาษา เป็นต้น

๗) นโยบายของรัฐบาล ในปัจจุบันองค์การต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลและการเมืองการปกครองของประเทศด้วยเนื่องจาก องค์การต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและให้สอดคล้องกับบทบาทที่รัฐกำหนดไว้เป็นที่ตั้ง

๒. เกิดจากพลังภายใน เป็นปัจจัยที่องค์การสามารถควบคุมได้จำแนกเป็น ๔ ปัจจัยหลักคือ

๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นการกำหนดเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเจริญเติบโตที่คาดหวังไว้ขององค์การ

^{๗๑}นางนุช วงษ์สุวรรณ, การพัฒนาองค์การ, หน้า ๕๗-๖๐.

๒) การปรับนโยบาย เมื่อมีการปรับนโยบายทุกครั้งต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อให้การกำหนดกิจกรรมเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและตรงตามนโยบายที่กำหนด

๓) การใช้เทคโนโลยี องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ตลอดจนวิธีการผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่องค์การรับเข้ามาไว้

๔) ทักษะและพฤติกรรมของพนักงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดองค์การต้องทำความเข้าใจและพยายามศึกษาทักษะและพฤติกรรมของพนักงานเพื่อปรับแก้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การต่อไป

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์^{๗๒} กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การในลักษณะ ๓ ซี (3 c's) ดังนี้

๑) C = Change หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในอัตราที่รวดเร็วและมีความรุนแรงส่งผลให้องค์การไม่สามารถจะคงสภาพโครงสร้างแบบเดิมอยู่ได้เพราะไม่เอื้ออำนวยต่อการตอบสนองต่อสภาพในปัจจุบันและสภาพในอนาคตจึงจำเป็นต้องพัฒนาปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมใหม่

๒) C = Competition หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในรูปการแข่งขันที่ไร้พรมแดนการประกอบการไม่สามารถกำหนดว่าจะเป็นการแข่งขันในด้านใดก็ตาม เพราะการแข่งขันขององค์การต่างๆ จะต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่เสมอและความอยู่รอดขององค์การ

๓) C = Customer หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในตัวลูกค้าลูกค้ามีโอกาสมากและมีทางเลือกมากประกอบกับการศึกษาจากด้านต่างๆ เช่น สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้ลูกค้ามีพฤติกรรมที่พิถีพิถันและเรียกร้องในการกำหนดสิ่งที่ต้องการมากขึ้นดังนั้นองค์การจะต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าดังกล่าว

ซูชีฟ พุทธประเสริฐ^{๗๓} ได้อธิบายถึงลักษณะขององค์การกับการเปลี่ยนแปลงว่า

๑) ทุกสังคมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเป็นพลวัต (Dynamic) เพราะถ้าหยุดการเปลี่ยนแปลงสังคมนั้นจะอยู่ไม่ได้ จะเป็นสังคมล้าหลังซึ่งในสภาพเป็นจริงแล้วสังคมนั้นๆ จะถูกกดดันจากสภาพแวดล้อมรอบข้างจนต้องปรับตัวในที่สุด

๒) การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่และทุกกาลสมัยเพราะไม่ว่าที่ใดและกาลสมัยใดย่อมมีการเคลื่อนไหวไม่ว่าจะเป็นความคิด ความเชื่อ วิทยาการรวมทั้งสภาพแวดล้อมต่างๆ อันมีผลกระทบกับบุคคลอย่างต่อเนื่อง

^{๗๒} สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ , วิสัยทัศน์ประเทศไทยปี 200, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพ มหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๓๙), หน้า ๑๖๙.

^{๗๓} ซูชีฟ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ , (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๒๔-๒๕.

๓) การเปลี่ยนแปลงมักเป็นไปได้ไม่ราบรื่นเสมอไปเพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงย่อมมีการต่อต้าน

๔) การเปลี่ยนแปลงใดๆจะมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกในสังคมโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่อไปนี้

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ มีผลให้มนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงทางสังคมเช่น เปลี่ยนเพื่อนร่วมงาน ที่อยู่ คนรอบข้าง วัฒนธรรม ประเพณี เป็นต้น

ข. โครงสร้าง การงานหน้าที่ หรือกระบวนการต่างๆอันทำให้สถานภาพบทบาทหน้าที่เปลี่ยนแปลงไปและเกิดความไม่มั่นใจในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆว่าจะส่งผลในทางที่ดีหรือเลวหน้าที่เปลี่ยนแปลงไปและเกิดความไม่มั่นใจในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆว่าจะส่งผลในทางที่ดีหรือเลว

ค. การเปลี่ยนแปลงจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

- ความแปลกใหม่ที่ขัดแย้งกับของเดิม
- ประโยชน์และผลที่ได้จากข้อใหม่ในการใช้งาน
- ราคาหรือค่าของสิ่งใหม่
- การที่สังคมไม่ถือเป็นเรื่องผิดที่จะรับของใหม่
- การรับของใหม่ไว้ไม่ทำให้ต้องทิ้งของเก่าที่ถือว่ามีค่าและสำคัญกว่า
- มีความสุขและพอใจจะได้รับสิ่งนั้นๆ
- ใช้ของใหม่จนชำนาญแล้วหรือไม่เหลือวิสัยที่จะเรียนรู้หรือกระทำการสิ่งใหม่นั้น

ผู้บริหารองค์การจะต้องดำเนินการศึกษาวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้ยู่รอดและพัฒนาขึ้นโดยจะสังเกตและรับรู้ได้จาก

๑. เจ้าหน้าที่ระดับสูงเท่านั้นที่ทุ่มเทแรงกายทำงานในการผลักดันให้บังเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การในขณะที่บุคลากรในส่วนอื่นๆไม่สนใจหรือไม่มีส่วนร่วมในการผลักดันด้วยเรียกได้ว่าส่วนหัวเคลื่อนไหวแต่ตัวและหางไม่ขยับนั่นเอง

๒. เจ้าหน้าที่ในองค์การซึ่ง พบปัญหาข้อบกพร่องไม่นำพาที่จะแก้ไขแต่อย่างใดทั้งไม่มีใครอาสาเข้ามาร่วมแก้ไขกลับเอาปัญหาและข้อบกพร่องดังกล่าวไปวิพากษ์วิจารณ์กับผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง

๓. การแก้ปัญหาขององค์การมักมีปัจจัยพิเศษมาสอดแทรก โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับฐานะหรือตำแหน่งที่มีอิทธิพลต่อ การแก้ไขปัญหามาก การแก้ไขปัญหาเป็นการเอาใจผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้รับบริการการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาจะมีลักษณะทำตามใจผู้บริหาร

๔. เจ้าหน้าที่ระดับสูงกุมอำนาจและวินิจฉัยสั่งการโดยไม่ใช้ข้อมูลที่มากพอทำให้การวินิจฉัยสั่งการขาดเหตุผลและขาดประสิทธิภาพ

๕. ผู้บังคับบัญชารู้สึกโดดเดี่ยว การสั่งการ และการควบคุมนโยบายไม่ได้ผลเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตาม

๖. ข้อวินิจฉัยของเจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อย ได้รับการยอมรับเฉพาะในวงงานของเขาเท่านั้น

๗. ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าความต้องการ และความรู้สึกส่วนตัวของเจ้าหน้าที่เป็น เรื่องไม่น่าสนใจ

๘. มีการชิงดีชิงเด่น แข่งขันกันอิจฉาริษยา และแสวงหาผลประโยชน์ใส่ตัวมากกว่าคิดถึงองค์การ

๙. ทุกคนในองค์การจะถอนตัวและกล่าวโทษกันและกันเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤติต่างๆ

๑๐. มีการขัดความขัดแย้งด้วยวิธีการขอไปทีไม่ได้เกิดขึ้นจากการวางแผนแก้ไขอย่างเป็นระบบ

๑๑. ไม่มีการเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้งาน มักให้เรียนรู้จากประสบการณ์และความผิดพลาดการรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งกันและกัน

๑๒. มีการหลีกเลี่ยงการให้และรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งกันและกัน

๑๓. ขาดสัมพันธภาพในหมู่สมาชิก ทุกคนไม่สนใจกัน ขาดความอบอุ่น

๑๔. เจ้าหน้าที่รู้สึกเหมือนถูกกดดัน เกิดความเบื่อหน่ายแต่จำทนเพื่อความอยู่รอด

๑๕. เจ้าหน้าที่ในองค์การมองผู้บังคับบัญชาเหมือนผู้มีอำนาจที่ถือแส้ในมือพร้อมที่จะลงโทษและควบคุม

๑๖. ผู้บังคับบัญชาจะควบคุมการใช้จ่ายเล็กน้อยอย่างเคร่งครัดละเอียดรอบคอบ ในการควบคุมจนเกินไป

๑๗. ไม่ทำอะไรเลยที่เป็นความเสี่ยงทั้งหลาย

๑๘. ทำผิดพลาดเพียงครั้งเดียวต้องออกจากงาน

สัญญาณเตือนภัยทั้งหมดนี้ถือว่าเป็นเครื่องชี้วัดปัญหาขององค์การที่วิกฤติที่ฝ่ายบริหารจะต้องทบทวนอย่างเร่งด่วน ข้อสังเกตที่อาจเห็นได้ชัดในส่วนของบุคลากรใน องค์การ โดยทั่วไปก็คือ ความรู้สึกที่ถูกควบคุม ตัดสินใจเองไม่ได้มีการปกปิดและป้องกันตัวเองเมื่อทำงานผิดพลาดและในลักษณะการทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่เป็นการทำงานแบบให้พ้นไปวันหนึ่งๆไม่คำนึงถึงผลเสียหายต่อองค์การ

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การมีผลต่อ การเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การที่ทุกฝ่ายจะต้องคำนึงถึงคุณภาพเป็นที่ตั้งและการบริหารองค์การยุคใหม่ต้องมุ่งไปที่เป้าหมายของลูกค้าโดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ส่วนปัจจัยภายในองค์การนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือผู้บริหารและบุคลากร ในองค์การต้องรับทราบและร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การร่วมกันอย่างจริงจัง

แนวคิดและหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นรินทร์ แจ่มจรัส^{๗๔} กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารองค์การในแนวโน้มปัจจุบันที่น่าสนใจโดยใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและค่านิยมรวมทั้งบอกเป้าหมายนโยบายและทิศทางที่สอดคล้องกันของบุคลากรในองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การไว้ว่า

๑. จะต้องมีการกำหนดพัฒนาโดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม (STP: Strategy Team Planning) จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ๓ ประการคือ

๑) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการมองภาพอนาคตว่าต้องการเป็นอย่างไรซึ่งองค์การนั้นจะต้องรู้และมองเห็นทิศทางขององค์การ

๒) พันธกิจหรือภารกิจ (Mission) เมื่อมีการกำหนดภาพอนาคตแล้วองค์การควรจะมีการระบุขอบเขตบอกรับรู้ประสงค์อย่างกว้างๆขององค์การว่าก่อเกิดขึ้นมาเพื่ออะไรอย่างชัดเจน

๓) ค่านิยม (Values) เป็นการตอบคำถามสำหรับการกำหนดทิศทางในภาพอนาคต คือการเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องทำอะไรผู้บริหารจึง จะต้องร่วมวางแผนกับบุคลากรในองค์การเพื่อวางแผนทางให้ยึดปฏิบัติและสื่อสารให้ทุกคนได้รับทราบตรงกันให้เห็นพ้องกันว่ามีความสำคัญอย่างไรกับองค์การและมีแนวทางในค่านิยมนั้นอย่างไร

สายหยุด ใจสำราญ และ สุภาพร พิศาลบุตร^{๗๕} ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารองค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

๑. การมีส่วนร่วม เนื่องจากการที่บุคคลขององค์การได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า

๒. การศึกษา การฝึกอบรมและการติดต่อสื่อสารเนื่องจากการให้ความรู้แก่บุคลากรขององค์การเกี่ยวกับความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและผลที่จะเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บุคลากรได้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงจึงทำให้ความร่วมมือในการการเปลี่ยนแปลงนั้น

๓. การเจรจาต่อรอง จะใช้วิธีการต่อรองอย่างเป็นทางการกับองค์การที่เกี่ยวข้องกันโดยชี้ให้เห็นถึงการไม่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะก่อให้เกิดความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การและส่งผลในการที่ไม่ดีอย่างไรเกิดขึ้นกับองค์การบ้างและผลของการเจรจาต่อรองอาจจะเสียหายอย่างชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง

๔. การสนับสนุน วิธีการนี้ผู้บริหารจะสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรขององค์การทางด้านการเตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคือการเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไปเริ่มเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วนก่อนและมีการประกาศการเปลี่ยนแปลงไว้วางหน้าและการยอมให้เวลากับ

^{๗๔} นรินทร์ แจ่มจรัส, การพัฒนาองค์การ, หน้า ๕๗.

^{๗๕} สายหยุด ใจสำราญ และ สุภาพร พิศาลบุตร, การพัฒนา องค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖-๑๗.

บุคลากรในการปรับตัวกับวิถีทางใหม่ในการกระทำและสนับสนุนทางด้านทรัพยากรต่างๆในองค์กรอย่างยุติธรรม

๕. การพลิกแพลงและการเลือกเป็น พวก การพลิกแพลงเป็นความพยายามแอบแฝงที่จะมีอิทธิพลการบิดเบือนข้อมูลเพื่อให้ดูน่าสนใจขึ้นและระงับข้อมูลที่เสียการสร้างความเชื่อที่ไม่จริงเพื่อที่จะให้บุคคลยอมรับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งวิธีการเลือกเข้าเป็นพวกโดยให้มีส่วนร่วมพอเป็นพิธีเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมความคิดเห็นและการให้คำปรึกษาหารือแต่ท้ายที่สุดความคิดเห็นเหล่านั้นจะถูกเพิกเฉยโดยเจ้าตัวรู้ไม่ทันว่าเป็นเล่ห์เหลี่ยมพลิกแพลงซึ่งวิธีการนี้ผู้บริหารจะต้องดำเนินการอย่างแนบเนียนมิเช่นนั้นจะต้องเผชิญกับปัญหาใหม่คือ ไม่ได้รับการเชื่อถือศรัทธาซึ่งได้รับแรงต่อต้านมากขึ้นกว่าเดิมเป็นทวีคูณ

๖. การบังคับ วิธีนี้คือการข่มขู่ด้วยการลงโทษทั้งทางตรงและทางอ้อมเช่น การลดรายได้ การโยกย้าย การไม่เลื่อนตำแหน่ง วิธีการบังคับนี้ จะใช้ก็ต่อเมื่อวิธีการอื่นๆใช้ไม่ได้ผลเป็นทางเลือกสุดท้ายในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพราะบุคลากรที่ได้รับการบังคับจะเกิดความคับข้องใจและไม่พอใจมากขึ้นแต่อย่างไรก็ตามการบังคับจำเป็นต้องนำมาใช้ในสถานการณ์ที่ถูกฉ้อฉลวิธีการนี้ควรใช้เมื่อต้องการความเร่งด่วนและความรวดเร็วเป็นสำคัญ

จะเห็นได้ว่าการลดการต่อต้านมีทั้งข้อดีและข้อเสียดังนั้นวิธีการใดที่ผู้บริหารจะนำไปปรับใช้จะต้องมีความรอบคอบและระมัดระวังตลอดจนใช้ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และความจำเป็นขององค์กรจะดีที่สุด

กระบวนการในการพัฒนาองค์กร

สายหยุด ใจสำราญและสุภาพร พิศาลบุตร^{๗๖} ได้แสดงความคิดเห็นของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า การพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อที่จะ ให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งผลงานสูงสุดขององค์กรทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กรนั้นจึงควรที่จะทำความเข้าใจอย่างนี้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้ปัจจัยในการผลิตน้อยแต่ได้ผลงานมากซึ่งวัดได้โดยเทียบอัตราส่วนระหว่างปี จจัยที่ป้อนเข้าไปกับผลงานที่ได้รับออกมา ส่วนประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้วัดได้จากระดับ (Degree) ของสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ประสิทธิภาพต่างจากประสิทธิผลในสาระสำคัญที่ว่าประสิทธิภาพมุ่ง เน้นการลงทุนหรือใช้ทรัพยากรจำกัดแต่ให้ได้ผลงานมากที่สุด ประสิทธิภาพนั้นมุ่งเน้นวัตถุประสงค์และการบรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์นั้นจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขอแต่เพียงให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพแล้วและในทางปฏิบัติ การพัฒนาองค์กรจะต้องมีกระบวนการในการตอบคำถามเหล่านี้คือ

๑. ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน (What are we now?) หรือสถานะขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร

^{๗๖}สายหยุด ใจสำราญ และ สุภาพร พิศาลบุตร, การพัฒนาองค์กร, หน้า ๔๖-๔๘.

๒. เราต้องการจะไปทิศทางใด (What do you want to go?) หรือเราจะเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์กร

๓. เราจะไปยังทิศทางที่เราต้องการได้อย่างไร (How do we get from where we are to where we want to go?) หรือเราจะเปลี่ยนแปลงอะไร

๔. เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราได้ไปยังทิศทางที่เราต้องการ (How will we know when we get there?) หรือเรารู้ได้อย่างไรว่าการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จตามที่เรต้องการได้หรือไม่อย่างไร

กระบวนการขั้นพื้นฐานตาม ข้อ ๑-๔ ดังกล่าวข้างต้น สมาชิกขององค์กรจะเป็นผู้ดำเนินการโดยใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถของตนเองประกอบด้วยเครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรต่างๆและมักอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรที่มีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งพอสรุปแนวคิดและกระบวนการในการพัฒนาองค์กรได้ ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑) แนวคิดของการพัฒนาองค์กรที่เน้นกระบวนการปรับปรุงองค์การอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าให้กลับสู่สภาวะใหม่ที่เหมือนเดิมหรือดีขึ้นกว่าเดิม (Organization Renewal process) โดยเน้นให้องค์การมีความกล้าที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำนวัตกรรม เทคโนโลยี วิทยาการใหม่ๆและทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่องค์การ

๒) แนวคิดของการพัฒนาองค์กรเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ทั้งระบบได้แก่ องค์ประกอบของระบบที่ไม่เป็นทางการหมายถึงสิ่งต่างๆอันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรมบรรทัดฐานความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ คว้าเข้าใจ และข้อสมมุติฐานพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กรและองค์ประกอบของระบบที่เป็นทางการหมายถึง วัตถุประสงค์ขององค์การ โครงสร้างขององค์การ นโยบายและแนวทางปฏิบัติทรัพยากรด้านต่างๆ เป็นต้น

๓) แนวคิดการพัฒนาองค์กรเน้นการใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model) คือกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การโดยใช้แม่แบบวิจัยเชิงปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบโดยมีขั้นตอนดังนี้

- การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น
- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- การป้อนข้อมูลย้อนกลับ
- การสำรวจปัญหาขององค์การจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด
- วางแผนปฏิบัติการ
- ดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

กล่าวว่ า ^{๗๗}

กระบวนการพัฒนาองค์การประกอบด้วย การวินิจฉัย การสอดแทรกและการเสริมแรงซึ่งได้อธิบายไว้ดังนี้

๑) การวิเคราะห์วินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนที่ฝ่ายจัดการยอมรับว่ามีช่องว่างเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจึงต้องจ้างที่ปรึกษาเข้ามาดำเนินการสัมภาษณ์บุคลากรหลักขององค์การและวางแผนการปฏิบัติการซึ่งจะทำให้ผู้จัดการสามารถ วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ในรูปแบบของการแก้ปัญหาได้ กล่าวคือ มีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงหรือการแก้ปัญหาได้อย่างดี

๒) การสอดแทรก (Intervention) เป็นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความสามารถของสมาชิกในด้านวิธีวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน สมาชิกจะได้รับคำแนะนำด้านประสิทธิผลของกระบวนการกลุ่มอีกส่วนหนึ่งด้วย

๓) การเสริมแรง (Reinforcement) ในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษาจะประชุมกับกลุ่มที่กำลังปฏิบัติการพัฒนางาน การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการแก้ปัญหาประจำปีของธุรกิจจึงเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติเพื่อการติดตามการเสริมแรงและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

แม้การพัฒนาองค์การจะเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแต่การพัฒนาน่าจะเป็นกระบวนการเสริมสร้างบุคลากรในองค์การให้สามารถปรับปรุงตนเองได้อย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้ตามวงจรการวิเคราะห์วินิจฉัย การสอดแทรก การเสริมแรง ผลการพัฒนาน่าจะทำให้บุคลากรกระฉับกระเฉง มีความเชื่อมั่นในประสิทธิผลระยะยาวขององค์การ ดังนั้น ความสำเร็จของโปรแกรมการพัฒนาองค์การดังกล่าวต้องมีพื้นฐานมาจากความเข้มแข็งในการวิจัยเชิงปฏิบัติการขององค์การหรือการนำผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ประโยชน์อย่างจริงจังในการพัฒนานั่นเอง

จากการพิจารณากระบวนการพัฒนาองค์การของนักวิชาการต่างๆเบื้องต้นจะพบว่าทุกคนมีองค์ประกอบคล้ายๆกันในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์การต่างๆจะนำไปเลือกใช้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การซึ่งสามารถสรุปประเด็นของกระบวนการพัฒนาองค์การได้ ๕ ขั้นตอนดังนี้ ๑) การตระหนักรับรู้ปัญหาขององค์การคือ การประสานงานขององค์การทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาถึงสาเหตุและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การขณะนั้น ๒) การรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยปัญหา คือ การรวบรวมข้อมูลต่างๆเพื่อหาทางแก้ปัญหา เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การสังเกตการณ์หรือการประชุมวินิจฉัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในส่วนต่างๆ ขององค์การ ๓) การวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การ คือการวิเคราะห์หาแนวทางหรือทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นตามปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การพัฒนาทีมงาน การวิเคราะห์บทบาทการฝึกอบรม การขอคำปรึกษาจากผู้ที่มีความรู้หรือ

^{๗๗} กระทรวงศึกษาธิการ , พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๒), หน้า ๓๗๑.

เชี่ยวชาญ เป็นต้น ๔) การดำเนินงานตามแผน คือ การกำหนดบทบาทให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบภายในองค์การร่วมกันและนำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีผู้ บริหารให้การสนับสนุนและกำกับดูแล ๕) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือการประเมินความสำเร็จ ขององค์การว่ามีการพัฒนาและบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่โดยการประเมินความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานว่าเป็นที่พอใจหรือไม่อย่างไรเพื่อจะได้หาทางพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ดังที่กล่าวมา นักวิชาการยังเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน ในที่นี้จะเสนอเฉพาะทฤษฎีที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ฮอดจ์ และ จอห์นสัน^{๗๘} (Hodge & Johnson) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่างๆ ดังนี้

๑) ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

๒) ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situation Theory) โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓) ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Fellowship Theory) ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าเครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตามซึ่ง เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือการวิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง

๔) ทฤษฎีของผลรวม (Electric Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของ ทฤษฎีทั้งสามข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ราล์ฟ เอ็ม. สโตกดิลล์ (Ralph M. Stogdill) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้^{๗๙}

๑) Great man Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำได้เกิดมาแต่กำเนิด

๒) Environment Theory ทฤษฎีนี้ก็มีความเชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำนั้นเกิดจาก สภาพแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส

^{๗๘}Hodge Billy J. & Herbert J. Johnson, *Management and Organization Behavior*, (New York : John Wiley & Sons,1970), pp. 255 – 259.

^{๗๙}Ralph M. Stogdill, *Personal Factor Associated with Leadership Survey of Literature in leadership*, (Marry land Penguin Books, 1967), p. 91.

๓) Personal Situation Theory ทฤษฎีนี้เชื่อในแง่ที่ว่าภาวะผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมแล้ว ยังมีความสามารถเฉพาะตัวเป็นส่วนประกอบด้วย ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถ นอกจากนี้ ยังต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย

๔) Interaction Expectation Theory ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย ๓ ประการ คือ การกระทำ (Action) การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตคติ (Sentiment) โดยที่มีความเชื่อว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมทางใจที่ดี มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์

จากการให้ความหมายซึ่งประกอบด้วยแนวความคิด รวมทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นมีอยู่มากมาย ดังนั้น เพื่อให้เกิดการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ นักวิชาการจึงได้ทำการสรุปแนวความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว ดังนี้

บาร์บารา เคลแมน (Barbara Kelleman) ได้สรุปความหมาย ทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ เอาไว้เป็นหมวดหมู่ ๑๐ หมวด คือ^{๘๐}

๑) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของกลุ่ม

๒) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลกระทบจากสิ่งนี้เอง ภาวะผู้นำจึงเป็นการเชื่อมโยงภาพพจน์ในอันที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถที่จะทำการจูงใจบุคคลอื่นๆ ให้มีการทำหน้าที่ได้สอดคล้องกับภาวะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำ ภาวะผู้นำจึงเป็นการแสดงออกในบริบทของอำนาจหรืออิทธิพล ดังนั้น จึงมีความพยายามที่จะให้กลุ่มนั้นเป็นไปตามแนวทางหรือเจตนารมณ์ของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำนั้น

๔) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล การเป็นผู้นำนั้นได้ก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมของบรรดาสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งนี้โดยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบรรดาผู้ตามนั้นเป็นไปในลักษณะของการตอบสนองต่อกันภายใต้ความสมัครใจ

๕) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ในขณะที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการอำนวยการเรื่องกิจกรรมกลุ่ม

๖) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ภาวะผู้นำยังเป็นการบริหารคนด้วยการใช้วิธีการจูงใจและมีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันโดยไม่ใช้วิธีการบังคับ

๗) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่มีการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคล โดยในแนวทางนี้ ต้องยอมรับว่าอำนาจระหว่างบุคคลนั้นเป็นผลมาจากการที่มีพลังอำนาจบังคับสูงสุดซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจนั้นมาบังคับบุคคลอีกคนหนึ่งให้ลดการต่อต้านเท่าที่จะลดลงได้มากที่สุด ซึ่งบุคคลหลังนี้สามารถที่จะทำให้เกิดขึ้นได้

^{๘๐}Barbara Kelleman, *Leadership as a Political Act, in Leadership Multidisciplinary Perspectives*, (New Jersey : Prentice – Hall,1984), p. 70.

๘) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยที่ภาวะผู้นำจะเป็นการกระทำเพื่อให้มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

๙) ภาวะผู้นำในฐานะการจำแนกบทบาท ทั้งนี้โดยที่ภาวะผู้นำนั้นต้องการรวบรวมบทบาทต่างๆในกลุ่มเข้ามาไว้ด้วยกันซึ่งทั้งนี้ก็ด้วยการอำนวยความสะดวกการใช้ความพยายามเพื่อที่จะให้บรรลุความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

๑๐) ภาวะผู้นำ ในฐานะของการมีความคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์จากการที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Group interaction)

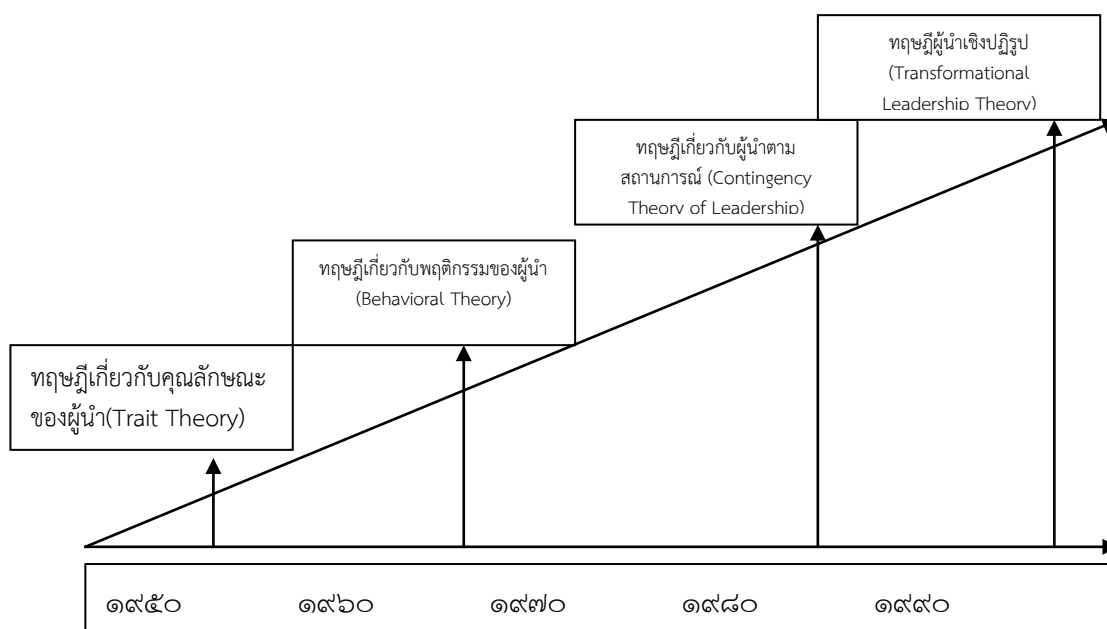
จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ทั้งทางพันธุกรรม หรือสัญชาตญาณ (Instinct) และสถานการณ์ เวลา โอกาส สภาพแวดล้อมทางสังคม ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะสำหรับบริหารจัดการและเป็นจุดศูนย์กลางของพฤติกรรม คือ ใช้อำนาจ อิทธิพลตามบทบาทหน้าที่ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะการณ์เป็นผู้นำ^{๘๑} เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ซึ่งภาวะการณ์เป็น ผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร เพราะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรซึ่งการศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปแนวทฤษฎีได้เป็น ๔ กลุ่มทฤษฎีดังนี้

วิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)^{๘๒}

ภาวะการณ์เป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการศึกษาจากนักวิชาการต่างๆสามารถสรุปแนวทฤษฎีได้เป็น ๔ กลุ่มทฤษฎีดังนี้

^{๘๑} นันทวรรณ อิศรานันต์ชัย , “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุค โลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต* , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๐), หน้า ๑๗ – ๒๘.

^{๘๒} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๖๔.



แผนภูมิที่ ๒.๑ ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แหล่งที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ๒๕๔๖: ๖๔.

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดดั้งเดิม โดยเชื่อว่าผู้นำมีลักษณะของผู้นำอยู่ในตัวเอง บุคคลเกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ มีการศึกษาวิจัยลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ผู้นำควรจะมี เช่น รูปร่างหน้าตา สติปัญญา บุคลิกภาพ อารมณ์ เป็นต้น แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ จึงไม่เป็นที่นิยมที่จะศึกษาภาวะผู้นำเท่าที่ควร

๒. ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)

๑. แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอ (Ohio State Studies)

มหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ ๒ ปัจจัย คือ

๑) ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน แสดงความเคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพและมีความอบอุ่น

๒) ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นจัดระบบการทำงานระบบบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบ ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๒. แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

ลิเคิร์ท และคณะ^{๘๓} แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาและรวบรวมรูปแบบผู้นำ โดยมีการจัดแบ่งแบบผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑) รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี

๒) รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งมั่นทำงานโดยเน้นที่การใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ

ลิเคิร์ท ได้สรุปว่า รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือ ผู้นำที่ให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงาน และพยายามสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

๓. ทฤษฎีการบริหาร ๔ ระบบ (System & Management)

ลิเคิร์ท ได้นำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การแบบใหม่ (New Patterns of Management) และสรุปลักษณะการบริหารออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

๑) รูปแบบระบบเผด็จการเอาเปรียบ (Exploitative authoritative) ผู้นำแบบนี้จะมีความเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานจะขาดความเชื่อใจและไว้วางใจกัน ใช้กระบวนการสื่อสารน้อยมาก การบริหารงานใช้วิธีการข่มขู่ และลงโทษ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของความหวาดกลัว ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของผู้นำ

๒) รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benevolent authoritative) โดยที่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ และอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้บ้างแต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร ใช้กระบวนการสื่อสารน้อย การจูงใจให้ทำงานใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ

๓) รูปแบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำก็ยังเป็นผู้ที่ต้องตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกันค่อนข้างสูง จูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้รางวัลและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการลงโทษเป็นบางครั้ง

๔) รูปแบบระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์การ ซึ่งระบบมีส่วนร่วมนี้เป็นระบบที่ ลิเคิร์ท ได้ให้การสนับสนุนมากที่สุดจะเห็นได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้นมุ่งที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกว่าผู้นำมีการบริหารงาน

^{๘๓}Rensis Likert et. al, 1961, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 302.

อย่างไร ใช้วิธีใดในการมอบหมายงานหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมใดของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และพฤติกรรมในเชิงพัฒนา เป็นต้น

๓. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency of Situational Theory of Leadership)

๑. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

แทนเนมบัม และชมิทท์^{๘๔} ซึ่งเป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกที่ชี้ให้เห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำ ซึ่งได้แก่ ๑) แรงกดดันทางผู้บริหาร ๒) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชาและ ๓) แรงกดดันทางสถานการณ์ โดยได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้และความเป็นอิสระ ที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำเน้นที่ตัวผู้บริหาร (Leader-centered) ก็จะเป็นไปในลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูงจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย แต่ถ้าหากผู้นำเน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee-centered) โดยจะเป็นลักษณะที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและมีการควบคุมในระดับต่ำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบประชาธิปไตย แต่เป็นผู้นำที่จะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร สามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์

๒. ทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ฟิดเลอร์ ได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำคือ^{๘๕}

๑) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ถ้าผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดีและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมียอดอำนาจและมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ไม่มีใครเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ ซึ่งการสร้าง ความคุ้นเคยกันทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

๒) โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือ มีความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของงาน ฟิดเลอร์ กล่าวว่า หากโครงสร้างของงานจัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนแล้วจะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลมากกว่างานที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ

๓) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดให้ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มากผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เช่น อำนาจในการลงโทษและการให้ออกจากงาน การพิจารณาขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

๓. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของ วรูม และเยทตัน (Vroom and Yetton Model)

^{๘๔} เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่, หน้า ๖๖-๖๘.

^{๘๕} Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, (Glenview, Ill. : Scott, Foresman, 1974), p. 80.

วรูมและเยทตัน^{๘๖} อธิบายรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ แบบของผู้นำจะกำหนดตามความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ ๕ รูปแบบด้วยกัน ดังนี้

๑) ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น (Autocratic I)

๒) ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอก ปัญหาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ (Autocratic II)

๓) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่างๆ เท่าที่จำเป็น แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมตัดสินใจด้วย (Consultative I)

๔) ผู้นำยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้ (Consultative II)

๕) ผู้นำยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้ มติของกลุ่มผู้นำ เต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหาของกลุ่มไปปฏิบัติ (Group Decision) รูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ประการคือ ผู้นำต้องแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ

๔. ทฤษฎีเชิงเส้นทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory)

เฮาส์^{๘๗} เป็นผู้วิจัยพัฒนาปรับปรุงแนวคิดทฤษฎีนี้โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง(Expectancy Theory of Motivation) ซึ่งมีแนวคิดว่าการจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับ ๒ สิ่ง คืองานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้และพวกเขาต้องการทำสิ่งเหล่านั้น แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้นำจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ ด้วยการสนับสนุนและจัดอุปสรรคต่างๆในการทำงาน การจูงใจและสร้างความรู้สึกรักพึงพอใจในงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นซึ่งจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าสามารถทำงานให้สำเร็จลงได้และได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการรูปแบบผู้นำนี้เป็นการผสมผสานระหว่าง

^{๘๖}Vroom and Yetton, “quoted in Gary Dessler”, **Management: Principles and Practices for Tomorrow’s Leaders**, 3 rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 308 -309.

^{๘๗}Robert J. House, “quoted in Gary Dessler”, **Management : Principles and Practices for Tomorrow’s Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 306.

คุณลักษณะของผู้นำ ทักษะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นด้วย จากการศึกษาขอเสนอใน ๓ รูปแบบ คือ

๑) รูปแบบผู้นำกับผลผลิตขององค์การ

ลิเคิร์ท^{๔๔} ได้ศึกษาพบว่าหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับสูงนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับต่ำนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวงานเป็นหลักและแบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

(๑) รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะใส่ใจต่อผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

(๒) รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นการทำงาน โดยเน้นที่การใช้ระบบ การควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๒) รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ

ดราฟและโคสเซน^{๔๕} ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ

(๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic style) ผู้นำรูปแบบนี้เป็นลักษณะแบบเผด็จการ คือจะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ถืออำนาจเป็นใหญ่ การบังคับบัญชาเป็นแบบควบคุมเต็มที่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำรูปแบบนี้จะทำให้มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

(๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะของการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกิดจากการประชุมปรึกษาหารือ มีการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจและมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง

(๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire style) ผู้นำรูปแบบนี้จะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหาก็กะให้แก้ปัญหาและตัดสินใจกันเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีระเบียบ ผลผลิตต่ำ มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๓) รูปแบบผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เช และแบลนชาร์ด

^{๔๔} Likert Rensis, "quoted in Robert N. Lussier", *Management Fundamentals*, (New York : South - Western College Publishing, 2000), p. 457.

^{๔๕} Micheal W. Drafke and Stan Kossen, *The Human Side of Organizations*, 8th ed., (New Jersey : Prentice-Hall, 2002), pp. 377-382.

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด^{๙๐} กล่าวถึงรูปแบบผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างมิติมุ่งเน้นคน และมิติมุ่งเน้นงาน และการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามด้วย (Employee's maturity level) และในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น (Given situation) ซึ่งได้แก่ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงขึ้น ผู้นำจะลดพฤติกรรม มุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นคนมากขึ้นในทางตรงกันข้ามเมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามลดลง ผู้นำจะเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และ ลดพฤติกรรมมุ่งเน้นคน ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

(๑) แบบสั่งการ (Telling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะเป็นผู้นำกำหนดบทบาทและบอกให้ผู้ตามทราบว่าต้องการที่จะให้ทำอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ

(๒) แบบขายความคิด (Selling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชักชวน อธิบาย ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และให้ความกระจ่างเมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการ งาน ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง

(๓) แบบมีส่วนร่วม (Participating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำรูปแบบนี้ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะระดับปานกลางถึงวุฒิภาวะระดับสูง

(๔) แบบมอบหมายงาน (Delegating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่ ให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็กน้อยเพียงเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงาน และให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการได้เอง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูงสรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น มุ่งศึกษาแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำ ต้องรู้จักแสดงแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขในเวลานั้น ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ กับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ผู้นำก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มระดับความพร้อมของผู้ตามให้สูงขึ้นได้เมื่อผู้ตาม สามารถทำได้สำเร็จย่อมจะเพิ่มความรู้ ทักษะและความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นยิ่งกว่านั้น ผู้นำควรให้การชื่นชมและยกย่อง เพื่อเสริมแรงในด้านอารมณ์และสังคมของผู้ตามมากขึ้นด้วย

๔. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory)

แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๘๐ เป็นต้นมา ซึ่งทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและกา รมองการณ์ไกลไปในอนาคต ให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับ

^{๙๐}Hersey and Blanchard, "quoted in Robert N. Lussier", **Management Fundamentals**, (New York : South - Western College Publishing, 2000), pp. 467- 468.

แรงจูงใจของผู้ตามแล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระแล้วจะครอบคลุมทั้งแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) และภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มาจากแนวความคิดของนักวิชาการหลายคน อาทิ เช่น เบิร์น (Burn, 1987) เบส (Bass, 1985) เบนนิสและนาณัส (Bennis & Nanus, 1985) และ ไทกีและเดอแวนนา (Tichy & DeVanna, 1985) เป็นต้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป เป็นแนวคิดล่าสุดแนวคิดหนึ่ง ที่มีมุมมองต่อภาวะผู้นำค่อนข้างกว้างขวาง เป็นการอธิบายถึงกระบวนการว่า ผู้นำจะสามารถสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้คนเหล่านั้นทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้นได้อย่างไร แนวคิดนี้จึงย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และทำให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อสามารถปฏิบัติได้มาตรฐานสูง เป็นผู้วางตนได้เหมาะสมจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตขององค์การ

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับความสำเร็จในบทบาทของผู้นำไม่แน่นอนหรือเป็นจริงเสมอไป เพราะข้อมูลที่สนับสนุนทฤษฎีนี้เป็นข้อมูลที่ได้มาจาก การสังเกตเท่านั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จอาจไม่มีคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าว แต่อาจเป็นเพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดีหรืออำนาจฐานะดีก็ได้

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๒.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ดังนี้

กฤติมา ไทยานันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำตามสภาพจริง ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาพรวมมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงด้านบุคลิกภาพ รองลงมาด้านความรู้ความสามารถ น้อยที่สุด ด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ภาพรวมมีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านบุคลิกภาพ รองลงมา ด้านคุณธรรมจริยธรรมน้อยที่สุด ด้านความรู้ความสามารถ^{๙๑}

^{๙๑} กฤติมา ไทยานันท์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๕๑.

โกเมธ พิมพ์บำรุงธรรม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๑-๕” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๑-๕ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสัญลักษณ์ รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านเทคนิค ซึ่งเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านเทคนิค ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดทำแผนการใช้งบประมาณได้ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ นิเทศการใช้สื่อการเรียนการสอน และแนะนำการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนการสอน ด้านมนุษย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหาการดำรงอยู่ของครูอาจารย์ ด้านการศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอาจารย์เข้ารับการอบรมสัมมนา หรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเอง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ นิเทศการเรียนการสอนแก่ครูอาจารย์อยู่เสมอ ด้านสัญลักษณ์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ นิเทศติดตามหรือประเมินผลด้วยการเยี่ยมชั้นเรียน ด้านวัฒนธรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ชุมชนหรือองค์กรท้องถิ่นสามารถใช้โรงเรียนจัดกิจกรรมหรือใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผลงานทางวิชาการของนักเรียนมีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ^{๙๒}

ชูเกียรติ มุทธากาญจน์ ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณีก้านัน ผู้ใหญ่บ้านจังหวัดมุกดาหาร” ผลการวิจัยพบว่า ก้านัน ผู้ใหญ่บ้านต่างๆ ในตำแหน่งเดียวกัน มีหน้าที่เท่ากันแต่มีอำนาจต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของก้านัน ผู้ใหญ่บ้านมีปัจจัยภายในที่สำคัญคือ บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ การเอาใจจริงเอาใจในการปฏิบัติหน้าที่และเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญมากกว่าผู้อื่นปัจจัยภายนอกที่สำคัญได้แก่ การมีญาติพี่น้องมาก นโยบายคือ คำสั่งที่ชัดเจนและบุคลิกภาพของผู้สั่งการ นอกจากนี้ ความคาดหวังว่าจะมีความเป็นอยู่ที่ดี หรือคาดหวังว่าจะได้รับความเคารพนับถือ หรือได้รับความนิยม ซึ่งก้านัน ผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดมุกดาหารส่วนใหญ่คาดหวังว่าจะได้รับต่อการปฏิบัติหน้าที่ ก็เป็นปัจจัยเกื้อหนุนอันจะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ได้^{๙๓}

ประกอบ มีมาก ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ของข้าราชการตำรวจ : กรณีศึกษาตำรวจภูธรภาค ๕” ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจมีรูปแบบภาวะผู้นำในแบบเผด็จการแบบมีศิลป์แต่มีระดับของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย โดยตำแหน่งผู้กำกับ การ และรอง

^{๙๒}โกเมธ พิมพ์บำรุงธรรม, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๑-๕”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย), ๒๕๔๙.

^{๙๓}ชูเกียรติ มุทธากาญจน์, “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำท้องถิ่น”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๓๑.

สารวัตร จะมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แต่มีแนวโน้มค่อนข้างไปทางรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ ส่วนตำแหน่งรองผู้กำกับฯ และสารวัตร จะมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แต่มีแนวโน้มค่อนข้างไปทางรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจนั้น พบว่า ปัจจัยด้านการศึกษา ปัจจัยด้านชั้นยศ ปัจจัยด้านตำแหน่ง และปัจจัยด้านการบรรจุเข้ารับราชการครั้งแรกมีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ แต่ปัจจัยด้านอายุของข้าราชการตำรวจไม่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำแต่อย่างใด ในส่วนลักษณะผู้นำตำรวจที่พึงประสงค์ พบว่าข้าราชการตำรวจในตำแหน่งผู้กำกับฯ มีความคาดหวังต่อคุณลักษณะของผู้นำตำรวจอยู่ในระดับที่สูงมากกว่าข้าราชการตำรวจในตำแหน่งอื่น โดยในภาพรวมพบว่า ข้าราชการตำรวจต้องการลักษณะของผู้นำที่เป็นคนดีมีศีลธรรม เป็นลำดับที่สำคัญประการแรก ส่วนคุณลักษณะที่รองลงมาประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างได้ ผู้นำที่มีลักษณะปากกับใจตรงกัน^{๙๔}

วาสนา สอดห่วง ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของพนักงานฝ่ายการคลังบริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ความพึงพอใจของพนักงาน ฝ่ายการคลังในพฤติกรรมของผู้นำ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อยพบว่า พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด พฤติกรรมผู้นำแบบผสมผสาน พนักงานมีความพึงพอใจรองลงมา พฤติกรรมผู้นำแบบเสียสละ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ในลำดับที่สามและผู้นำแบบแยกตัว พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ตามลำดับ

๒. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

๒.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการคลัง ที่เป็นเพศชาย และเพศหญิง มีความพึงพอใจในพฤติกรรมผู้นำ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

๒.๒ พนักงานฝ่ายการคลัง ที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕ ใน ๒ รายการ คือ พฤติกรรมของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์และพฤติกรรมของผู้นำ แบบเสียสละ นอกนั้นมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ คือพฤติกรรมของผู้นำแบบแยกตัวและพฤติกรรมของผู้นำแบบผสมผสาน

๒.๓ พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในแบบพฤติกรรมของผู้นำ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เพียงรายการเดียว คือ พฤติกรรมของผู้นำแบบแยกตัว นอกนั้นมีความพึงพอใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕.

^{๙๔} ประกอบ มีมาก, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ : กรณีศึกษา ตำรวจภูธรภาค ๕”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , ๒๕๔๘).

๒.๔ พนักงานฝ่ายการคลัง ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน พบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ๑๑-๑๕ ปี มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ๑๖-๒๐ ปี และมากกว่า ๒๐ ปี

๒.๕ พนักงานฝ่ายการคลัง ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้นำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ อยู่เพียงรายเดียว คือ พฤติกรรมของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ นอกนั้นมีความพึงพอใจแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ คือ พฤติกรรมของผู้นำแบบแยกตัว พฤติกรรมของผู้นำแบบเสียสละ และพฤติกรรมผู้นำแบบผสมผสาน^{๙๕}

พระเสถียร ฐิตสมปนโน ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา สถานภาพ วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาเปรียญธรรม ที่ต่างกัน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชันกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน คือ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาเปรียญธรรม และปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน คือ พรรษา^{๙๖}

สุภาวดี ตมิณฑะ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่น ๆ กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันมีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผนแตกต่าง

^{๙๕} วาสนา สอดห่วง, “การศึกษาความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของพนักงาน ฝ่ายการคลัง บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร), ๒๕๔๗.

^{๙๖} พระเสถียร ฐิตสมปนโน, “ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม และการได้รับการฝึกอบรมความรู้ แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการ และกระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกัน กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ มีผลทำให้ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่น ๆ ของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรสระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๙๗}

จากผลงานการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นนั้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำควรเป็นผู้มีหลักธรรมในการบริหารปกครองชุมชนหรือองค์กรให้มีความสุข ไม่ให้เกิดความขัดแย้งกันภายในองค์กรและผู้นำที่ดีควรจะเป็นผู้สามารถไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นภายในสังคมได้

๒.๒.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักสัปปริสธรรม ๗

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปริสธรรม ๗ ได้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปริสธรรม ๗ ดังต่อไปนี้

ธนวัฒน์ คงสระบัว^{๙๘} ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนา ของผู้นำชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดนันทบุรี” พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ปริสัญญูตา ธัมมัญญูตา อัตถัญญูตา มัตตัญญูตา อตตัญญูตา กาลัญญูตา และปุคคลัญญูตา

พระสามารถ อานนโท^{๙๙} ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวม มีหลักการ มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน มีการประเมินตน มีการรู้จักประมาณความพอดีในทุกกรณี

^{๙๗} สุภาวดี ติมนิทร, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอมะนัง จังหวัดนันทบุรี”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนครปฐม), ๒๕๕๐.

^{๙๘} ธนวัฒน์ คงสระบัว, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนาของผู้นำชุมชนตามความคิดเห็นของประชาชน : กรณีศึกษาชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดนันทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

^{๙๙} พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”, ปริญญานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๔๘.

รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการ รู้ระเบียบโครงสร้างของสังคมตลอดจนรู้จักประเภทของบุคคล ที่ควรคบหา ทำให้สามารถเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับหน้าที่และนำความสงบสุขมาสู่สังคมได้

พระมหาคัมเพชร วชิรปัญญา^{๑๐๐} ได้วิจัยเรื่อง “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านความเป็นผู้รู้จักบุคคล ความแตกต่างแห่งบุคคล ความสามารถ คุณธรรม อหยาศัย ด้านความเป็นผู้รู้จักผล รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้หน้าที่และรู้ประโยชน์ที่พึงประสงค์ ด้านความเป็นผู้รู้จักชุมชนที่ประชุม การประพาสตัวในที่ประชุม การเข้าหาชุมชนหรือกลุ่มคนในสังคม ด้านความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสมว่า เวลาไหนควรทำ เวลาไหนไม่ควรทำและระยะเวลาในการทำงาน ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหลักการ รู้จักหลักเกณฑ์และระเบียบการบริหารงาน ด้านความเป็นผู้รู้จักตนคือ รู้ว่าตัวตนของเราเป็นใคร มีฐานะหรือทำหน้าที่อะไร และด้านความเป็นผู้รู้จักประมาณหรือความพอดี ความพอเพียงในความเป็นอยู่ ในการใช้จ่ายทรัพย์สิน

บรรจง หมายมั่น^{๑๐๑} ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง สัปปุริสธรรมกับสันโดษ เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตย ” พบว่าความเกี่ยวพันของอุปลักษณะภายในของสัปปุริสธรรมว่า การกระทำของสัตว์บุรุษ คือ ผู้ที่รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ ย่อมมีความสัมพันธ์กันเพราะรู้จักเหตุผลแล้วก็จะรู้จักตน เมื่อรู้จักตนแล้วก็รู้จักกาลและรู้จักประมาณ เมื่อรู้จักประมาณก็รู้จักการเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามวัฒนธรรมของชุมชนนั้น นอกจากนี้ยังเห็นว่าความจำเป็นและความเกี่ยวข้องของบุคคลในการพัฒนาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตยของแต่ละคน ควรยึดหลักธรรม ๒ ประการ คือ หลักสัปปุริสธรรมและสันโดษ เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาจิตใจของตน ให้เป็นคนดีและอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุข

จากงานวิจัยข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า หลักสัปปุริสธรรม ๗ นั้น สามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ปัจจุบันได้จริง ฉะนั้นผู้นำที่ดีควรจะมีความรู้ในด้าน การบูรณาการหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา มาใช้กับการทำงานภายในองค์กรได้ และถ้ามีความรู้ความสามารถอย่างลึกซึ้งแล้ว องค์กรนั้นก็สามารถที่พัฒนาได้อย่างรวดเร็วและไม่ล่าสมัย

^{๑๐๐}พระมหาคัมเพชร วชิรปัญญา, “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

^{๑๐๑}บรรจง หมายมั่น, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมกับสันโดษเพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตย ”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต** (คณะสังคมศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร), ๒๕๔๘.

๒.๒.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ได้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ดังต่อไปนี้

ประพันธ์ ท้าวพันแดง^{๑๐๒} ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนา องค์กรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนราธิวาส พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาสมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างดี โดยเฉพาะการวินิจฉัยเบื้องต้น การวางแผนปฏิบัติงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้บริหารได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ส่วนผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดโรงเรียนไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาองค์กรและพบปัญหาว่า ในกระบวนการพัฒนาองค์กรในขั้นตอนการวินิจฉัยเบื้องต้นมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรไม่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดและขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลและขึ้นตรวจสอบข้อมูลขาดการวิเคราะห์ตรวจสอบงานที่เป็นระบบตลอดจนขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับการมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ในขั้นการสร้างทีมงานความสัมพันธ์ในทีมงานมีน้อยตลอดจนขั้นตอนการประเมินผลและติดตามผลขาดการประเมินและติดตามผลอย่างเป็นระบบ

ปริญ วัชรวันทานนท์^{๑๐๓} ได้ศึกษาระบบข้อเสนอแนะในองค์กรธุรกิจ : กรณีศึกษา บริษัทแอลทีไอซีจำกัด พบว่า ระบบข้อเสนอแนะที่ประกอบด้วยหลักโครงสร้างองค์กรหลักกลไกและหลักนโยบายทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมและเพิ่มผลผลิตและมีประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรเป็นอย่างดีแต่จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะและกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการให้ชัดเจนเช่นกำหนดขอบข่ายของข้อเสนอแนะการส่งเสริมให้รางวัลการประเมินผลระบบข้อเสนอแนะเป็นต้น

อาภาภรณ์ พิทักษ์กำพล^{๑๐๔} ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพกับ ผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่าบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบและความมั่นคงทางอารมณ์ส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีแก่องค์กร โดยควรสนับสนุนให้องค์กรมีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมีการฝึกอบรมและสร้างค่านิยมทางบวกให้แก่งานในองค์กรและ

^{๑๐๒} ประพันธ์ ท้าวแดง, “การปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๑.

^{๑๐๓} ปริญ วัชรวันทานนท์, “ระบบข้อเสนอแนะในองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัทแอลทีไอซี จำกัด จังหวัดลำพูน”, *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๑.

^{๑๐๔} อาภาภรณ์ พิทักษ์กำพล, “ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร”, *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๖.

ควรให้มีกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาบุคลิกภาพแก่บุคลากรและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่วนด้านความสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชาและระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันจะก่อให้เกิดความผูกพันความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและองค์การเช่นกัน โดยควรมีการกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์การเช่น การให้อำนาจ การลดการควบคุม การแนะนำปรึกษา และการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

ประเสริฐ ธนาฤทธิ์^{๑๐๕} ได้ศึกษาถึงบรรยากาศองค์การในโรงเรียนศรีธนาพาณิชยการเทคโนโลยี จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนพบว่า องค์การในโรงเรียนเป็นแบบควบคุมอันเนื่องมาจากสภาพบริบทของโรงเรียนจัดอยู่ในระบบการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่มีการแข่งขันในด้านการจัดการศึกษาที่หลากหลายโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาและสร้างความมั่นใจและการยอมรับให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการที่แสดงถึงศักยภาพของโรงเรียนและในการรวมอำนาจจะส่งผลดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการปฏิบัติตามคำสั่งต่อองค์การได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดนี้มีข้อสรุปในการใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการในการวางแผนที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นหลักและมุ่งเน้นการใช้กระบวนการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบซึ่งมีความจำเป็นจะต้องใช้ศาสตร์ทางพฤติกรรมเพื่อเรียนรู้บุคคลในองค์การและเข้าใจว่าองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะบุคลากรในองค์การและผู้บริหารองค์การจะเป็นปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จได้ต่อไปโดยเฉพาะทิศทางและแนวโน้มในการพัฒนา องค์การตลอดจนการศึกษาที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นและผลที่ได้รับจากการพัฒนาองค์การได้เป็นอย่างดี

๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การ ของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลหนองสอ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

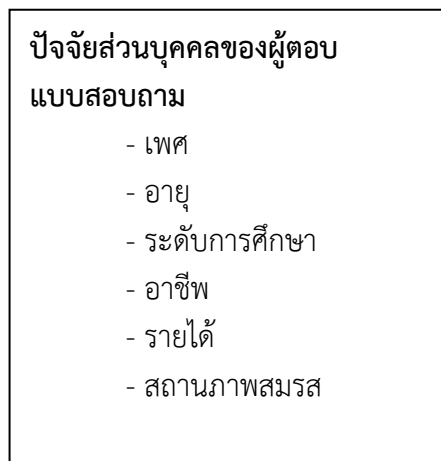
ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และสถานภาพสมรส

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม ๗ คือ อัมมัญญตา อัตถัญญตา อตตัญญตา มัตตัญญตา กาลัญญตา ปริสสัญญตา และ ปุคคลปโรปรัญญตา ในการพัฒนาองค์การ ของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลหนองสอ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

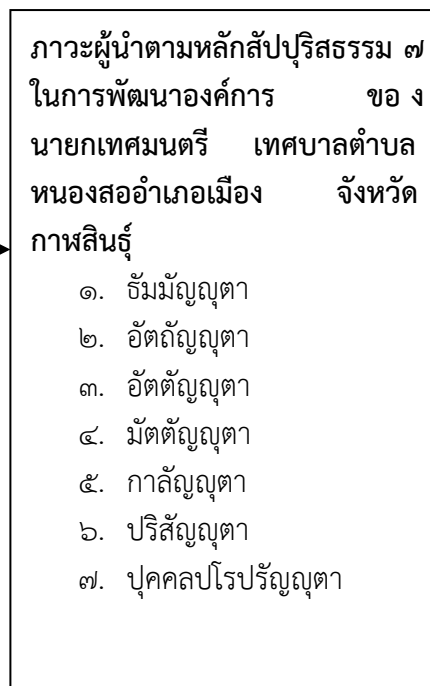
^{๑๐๕} ประเสริฐ ธนาฤทธิ์ , “บรรยากาศองค์การในโรงเรียนวิธนาพาณิชยการเทคโนโลยี จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๓.

ดั่งแผนภาพที่ ๒.๒

ตัวแปรต้น (Independent Variables)



ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย