

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการบริหารการจัดการวัดของเจ้าอาวาสในเขตปกครองคณะสงฆ์อำเภอแม่วงก์ จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

๒.๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ๓ มิติ

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๓.๑ ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการ

๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

๒.๓.๓ แนวคิดการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม

๒.๓.๔ แนวคิดและวิวัฒนาการของการบริหารจัดการ

๒.๓.๕ ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

๒.๓.๖ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

๒.๔ แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารจัดการคณะสงฆ์

๒.๕ แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับเจ้าอาวาส

๒.๕.๑ ภารกิจของเจ้าอาวาส

๒.๕.๒ การศึกษา

๒.๕.๓ หลักธรรมสำหรับเจ้าอาวาสในพระไตรปิฎก

๒.๖ แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับวัด

๒.๖.๑ วัดในเขตปกครองคณะสงฆ์ อำเภอแม่วงก์

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ

๒.๗.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการจัดการวัดของเจ้าอาวาส

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นเรื่องที่นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นการศึกษาถึงควมมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จจากประสบการณ์ที่ผ่านมาย่อมเป็นที่รู้กันว่าผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์การ

๒.๑.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ (leadership)

คำว่า ผู้นำ มีความหมายว่า บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มผู้เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย^๑ ยังอาจหมายถึงผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำมีอิทธิพลในการจัดสรรและจัดการต่อสิ่งที่มีคุณค่าต่างๆ มากกว่าคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของตนเองและสมาชิกของชุมชนนั้น^๒ ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองและสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้และทำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^๓ นอกจากนี้ ผู้นำคือผู้ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายนั้น^๔ หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^๕

^๑ F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York : McGraw – Hill Book, 1967), p. 8.

^๒ Rederick Bell, David V. Edwards & R. Harrison Wagner, *Political Power : A Rederin Theory and Research*, (New York : The free Press, 1969), p.112.

^๓ Raymond J. Burdy, *Fundamental of Leadership Readings*, (Massachusetts Addison : Wesley Publishing Co., 1972), p. 43.

^๔ David J. Campbell, *Organizations and the business Environment*, (Oxford : Butterworth Heinemann, 1997), p. 169.

^๕ Du Brin (1998), อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒.

ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กรเพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่วางไว้ อีกอย่างหนึ่ง คือเป็นบุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้า มีความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้ปกครองหรือลูกน้องไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้^๗

ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอเนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพโดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยใช้ความรู้ความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าตามบรรลุเป้าหมายโดยใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น^๘

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า^{๑๐}

ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ติงามที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดี นั้น หมายความว่าไปโดยสวัสดิ์ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ติงามโดยถูกต้องตามธรรม” หมายความว่า เป็นความจริงความแท้

^๖ Frankin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA : Frankin Covey Co.,Ltd., 1999), pp. 8-11.

^๗ ธรรมรส โชติบุญพร, **มนุษย์สัมพันธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒,(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๑๙), หน้า ๑๓๑.

^๘ มัลลิกา ต้นสอน, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, พ.ศ. ๒๕๔๔), หน้า ๔๗.

^๙ วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**,(กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๗.

^{๑๐} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๑.

ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม ^{๑๑} อีกประการหนึ่ง ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชนเพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้วเช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคมผู้นำวัดและแม้กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ ^{๑๒}

ผู้นำ คือ ผู้มีบุคลิกลักษณะ มีคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้นอกจากนั้นยังหมายรวมถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานผลประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างอ่อนน้อมเอากายใจและสมองเข้าสัมผัสสามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบให้เป็นนโยบาย ^{๑๓} พร้อมทั้งมี บทบาทหน้าที่แบ่งออกได้ ๔ ดังนี้

๑.เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตามทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดีและเกิดความร่วมมือ

๒.เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดหมาย

๓.เป็นรูปแบบของการชักจูงให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ

๔.เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ^{๑๔}

ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

๑.สติปัญญา (Intelligence) จะต้องเหนือสมาชิกทั้งหมด

๒.แรงจูงใจ (Motivation) จะต้องสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานได้ตามจุดประสงค์ของกลุ่ม

^{๑๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

^{๑๒} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^{๑๓} สิปปนนท์ เกตุทัต, วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง, ในผู้นำ, สงวน นิตยารัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์ สติตะสิริ บรรณาธิการ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

^{๑๔} ศิริพร พูนชัย “ผู้นำและภาวะผู้นำ”, <www.ratnc.th>. ๒ /๗/ ๒๕๕๑.

๓. การตัดสินใจ (Decision) จะต้องมีการตัดสินใจตามเป้าหมายประสงค์ของกลุ่มหรือในกรณีพิพาทเกิดขึ้น และจะต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยหรือตัดสินใจชี้ขาดได้อย่างเด็ดเดี่ยวรอบคอบ

๔. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ผู้นำจะต้องใกล้ชิดกับลูกน้องทุกๆ คนอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีการแบ่งพรรคพวกควรจะสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานหากผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายก็ถือว่าความสัมพันธ์นั้นมีผลต่อการบริหารงาน

๕. เกียรติยศ (Person integrity) จะต้องมีความเป็นที่ยอมรับได้ มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น แสดงเป็นบุคคลตัวอย่าง ปฏิบัติตนอยู่ในข้อกำหนดที่ตนตั้งไว้อย่างเคร่งครัด

๖. มีความอดทน (Stamina) ผู้นำจะต้องมีความอดทนในทุกๆ ด้านทุกสถานการณ์ เช่น อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ เพราะเป็นธรรมชาติของการบริหารงานย่อมมีผิดพลาด

๗. มีความสามารถในการสร้างสังคม (Conceptual Abilities) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถที่จะเป็นตัวกลางที่จะยึดเหนี่ยวสังคมให้ดำรงอยู่ได้ และทำให้สังคม เป็นสังคมที่มีสมรรถภาพตลอดจนการสร้างลักษณะประจำของสังคมนั้น ๆ

๘. มีความริเริ่ม (Reality) แนวคิดที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการแปลกๆ ใหม่อยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

๙. มีความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำจะต้องมีความยุติธรรมกับสมาชิกในด้านการมอบหมายงานควรมอบให้ตามความเหมาะสม มิใช่มอบงานที่ยากจนเกินไปให้กับคนที่ตนไม่ชอบ เพราะเป็นลักษณะของการลงโทษอย่างหนึ่ง ควรชมและให้กำลังใจแก่สมาชิกทุกคนที่ทำงานได้ไม่ตำหนิเพื่อสร้างความเสียหายแก่สมาชิกและควรให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอเช่นกัน เมื่อถึงคราวที่สมาชิกควรจะได้รับ ^{๑๕}

กล่าวโดยสรุปแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้น เกี่ยวกับความหมายของคำว่าผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในระดับต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มและใช้ความสามารถของตนเองโดยวิธีการต่าง ๆ ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

^{๑๕} พัทธนี วรกวิน, จิตวิทยาสังคม, (คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูจันทเกษม , ๒๕๔๔), หน้า ๑๓๒.

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของผู้นำ

นักวิชาการ	ความหมายของผู้นำ
F.E. Fiedler, (1967, p. 80)	ให้ความหมาย ผู้นำ ไว้ว่า บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มผู้เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ
Rederick Bell, (1969, p.112)	ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้เป็นผู้นำ
Raymond J. Burdy, (1972, p. 43)	ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ
David J.Campbell, (1997, p. 169)	ได้ให้คำจำกัดความว่า ผู้นำคือผู้ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
DuBrin (1998),อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี,(๒๕๔๔, หน้า ๑๒)	กล่าวถึงผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ
Frankin Covey, (1999, pp. 8-11)	ได้ให้คำจำกัดความว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร
ธรรมรส โชติบุญขร,(๒๕๓๙, หน้า ๑๓๑)	- ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้า
มัลลิกา ต้นสอน,(พ.ศ.๒๕๔๔, หน้า ๔๗)	กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย
วิภาดา คุปตานนท์,(๒๕๔๔, หน้า ๒๓๗)	กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย
เนตร์พัฒนา ยาวีราข, (๒๕๔๗ หน้า ๑)	ได้ให้คำจำกัดความว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต),(๒๕๔๖,หน้า ๒๕.)	ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน

นักวิชาการ	ความหมายของผู้นำ
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต),(๒๕๔๙, หน้า ๒๖)	ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้
พระณัฏ วฑฒโน (บุตรสวัสดิ์), (๒๕๕๑,หน้า ๒๒)	ผู้นำ คือ ผู้มีบุคลิกลักษณะ มีคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นในหน่วยงาน
พัชนี วรกวิน,(๒๕๔๔,หน้า ๑๓๒.)	๑. สติปัญญา (Intelligence) ๒. แรงจูงใจ (Motivation) ๓. การตัดสินใจ (Decision) ๔. มี ความ สัม พันธ์ ระหว่าง บุ ค ล (Interpersonal Relationship) ๕. เกียรติยศ (Person integrity) ๖. มีความอดทน (Stamina) ๗. มีความสามารถในการสร้างสังคม (Conceptual Abilities) ๘. มีความริเริ่ม (Reality) ๙. มีความยุติธรรม (Fairness)

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ในกระบวนการบริหารเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทอันสำคัญยิ่งในการที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ของผู้นำหรือผู้ปกครองจึงได้มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงเสนอแนะไว้มากมายดังกล่าวแล้ว ในพระพุทธศาสนาก็ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ในพระสุตันตปิฎกเช่นมหาโคपालสูตรและจุฬโคपालสูตรจักรวรรดิวัตรกฏทันทสูตรมีเนื้อความกล่าวถึงเรื่องนี้ไว้จะได้ศึกษาดังนี้

๑. มหาโคपालและจุฬโคपालสูตร^{๑๖} พระพุทธเจ้าทรงยกเป็นอุปมาเปรียบเทียบว่าผู้ที่เข้าถึงฝั่งนิพพานมีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้น จะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการดังข้อความนี้

นายโคบาล เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ดูกรภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้ รู้จักรูป ฉลาดในลักษณะเป็นผู้คอยเชื้อไขขังปิดบังแผลสุมคว้น ให้รู้จักทำ รู้จักให้

^{๑๖} ม.ม. ๑๒/๓๕๘/๒๙๒.

โคติมน้ำ รู้จักทาง ตลาดในสถานที่โคเทียวกิน รีดน้ำมันให้เหลือให้เหลือไว้ บุชาโคที่เป็นพ่อผู้เป็น ผู้นำผู้ ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก ดูกรภิกษุทั้งหลายนายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้ควรจะครอบครองผู้โค ควรทำผู้โคให้เจริญ^{๑๗}

พุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ขยายความดังนี้

๑. การรู้จักรูป ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะของสมาชิกขององค์กร ความรู้นี้ นอกจากจะสร้างความสนิทกันแล้วยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกันเข้าใจความต้องการประวัติดั้งเดิมของมวลสมาชิก

๒. ตลาดในลักษณะ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาจัดสรรตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคคลการทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายก็จะสัมฤทธิ์ผล

๓. คอยชี้แจงชี้แจงผู้นำสามารถแสดงศักยภาพของตนได้จากการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นพื้นฐานต่อความเชื่อถือในอำนาจ

๔. คอยปิดบังแผล ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรองตรวจตรามิให้เกิดความเสียหาย อันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิกในสังคม ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕. สุขควันผู้นำจะสามารถของตนแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้องในแง่การนิเทศงานแก่มวลสมาชิก ต้องอาศัยประสบการณ์และภาวะผู้นำ

๖. รู้จักท่า (น้ำ) ผู้นำจะต้องรู้จักแสวงหาความรู้ รู้จักจัดความคิดในการทำงานมีคณะทำงานที่ดี มีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗. รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยังผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนาให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก ด้วยการอบรม เพิ่มพูนความรู้ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘. การรู้ทาง ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙. ตลาดในสถานที่โคจร ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่ม ด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. รีดนมให้เหลือไว้ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิกรู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความเหมาะสมพอดี รักษาสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

^{๑๗} ม.ม.๑๒/๓๘๕/๒๙๒.

๑๑. การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูง หรือจ่าฝูง ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัด ด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดี มีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำ และเป็นกำลังใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มและมวลสมาชิก^{๑๘}

กล่าวโดยสรุปข้อความข้างต้นผู้นำมีความสำคัญอย่างมากทั้งในแง่การบริหารงาน คือ มีการวางแผนการทำงานการนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผลขั้นตอนหรือวิธีการดังกล่าวนี้มีความแตกต่างกันไปตามภาวะผู้นำแต่ละบุคคล แต่สิ่งที่จะแสดงถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักธรรมอันนำไปประยุกต์ให้เกิดผล มิใช่เพียงสร้างความมั่นคงกับฐานอำนาจหรือตำแหน่งสถานะของผู้นำในกลุ่มเท่านั้น แก่นแท้ของหลักธรรมได้แสดงให้เห็นภาวะของผู้นำ ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่ฉลาด รอบรู้ มีความมุ่งหมายในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและมวลสมาชิก

๒. จักรวรรดิวัตร^{๑๙} คือ การบำเพ็ญกรณียกิจของจักรพรรดิ คือการมีบทบาทปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปกครองที่ยิ่งใหญ่ เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้ผู้ปกครองดำเนินกุศลภายในทางการเมือง เพื่อจะปกครองหรือบริหารบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้ามี ๑๒ ประการคือ

๑. ให้ยึดถือหลักธรรมเป็นธงชัยในการปกครองประเทศ เคารพยำเกรงธรรม
๒. ให้ความคุ้มครองรักษาอันเป็นธรรมแก่อันโตชน หรือ ชนภายใน เช่น พระมหากษัตริย์ ราชโอรส พระธิดาตลอดถึงผู้ปฏิบัติราชการในพระธรรมองค์ทั้งหมด โดยการอบรมสั่งสอนให้อยู่ในความสงบเรียบร้อยดีงามเป็นต้น
๓. ให้ความคุ้มครองรักษาแก่กำลังพล เช่นทหาร ข้าราชการ ตำรวจ โดยเป็นธรรม
๔. ให้ความคุ้มครองแก่กษัตริย์ที่เป็นเมืองขึ้นตลอดถึงชนชั้นผู้ปกครองและนักบริหารชั้นผู้ใหญ่ทั้งหลาย
๕. ให้ความคุ้มครองแก่อนุโตชน หรือข้าราชการบริพารตามเสด็จ ในสมัยปัจจุบันก็คือ ข้าราชการพลเรือน
๖. ให้ความคุ้มครองแก่ชนเจ้าพิธี ผู้ประกอบอาชีพวิชาการ พ่อค้าเกษตรด้วยวิธีการจัดหาทุนทรัพย์และอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพ เป็นต้น
๗. ให้ความคุ้มครองแก่ราษฎรทั้งปวงทั้งในเมือง ชนบท และชายแดนโดยเป็นธรรมเสมอเหมือนกัน
๘. ให้ความรู้คุ้มครองแก่พระสงฆ์ บรรพชิต สมณะชีพรามณ์
๙. ให้ความคุ้มครองแก่นกและเนื้อสัตว์ที่ควรสงวนทั้งหลาย

^{๑๘} นันทวรรณ อีสราณวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

^{๑๙} ที.ปา.๑๑/๓๕/๔๕-๔๖.

๑๐. ห้ามป้องกันมิให้เกิดการอันธพาลทุกชนิดเกิดขึ้นในพระราชอาณาจักร ปราบปรามผู้มีอิทธิพลต่างๆ มิให้มีการกระทำทุจริตผิดกฎหมายบ้านเมืองอันจะก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชนอยู่ในรัฐโดยเด็ดขาด

๑๑. อนุญาตประธาณแบ่งปันทรัพย์สินเฉลี่ยให้แก่ประชาชนผู้ยากไร้ มิให้ขัดสนขาดแคลนอยู่ในแคว้นแคว้นโดยไม่ได้รับการเหลียวแลช่วยเหลือตามสมควรหรือการกระจายรายได้ให้แก่ประชาชนสม่ำเสมอมากที่สุดที่จะทำได้ไม่ปล่อยให้ความเจริญกระจุกอยู่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของประเทศเท่านั้น

๑๒. สมณะพราหมณ์ปริพุจฉา มีความสนใจศาสนาและศีลธรรมหมั่นศึกษาได้ถามสมณพราหมณ์ผู้ประพฤติปฏิบัติชอบนักวิชาการผู้มีความรู้ดีความสามารถดี ต้องแสวงหาปัญญาความรู้และคุณธรรมอยู่เสมอ มีที่ปรึกษาที่ดี บริสุทธิ์ มีคุณธรรม เพื่อให้รู้ชัดในสิ่งที่ควรกระทำและในสิ่งที่ควรเป็น

กล่าวโดยสรุปข้อธรรมข้างต้นผู้ปกครองมีบทบาทหน้าที่ในการคุ้มครองทุกสรรพสิ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความสำคัญต่อระบบการปกครองที่ดีและได้กล่าวไว้อย่างละเอียด โดยนอกจากจะมองที่พฤติกรรมและการแสดงออกในลักษณะต่างๆ แล้วยังมองที่ลักษณะรูปร่างของบุคคลมาประกอบด้วยเพราะถือว่าสิ่งที่ปรากฏในปัจจุบัน ก็คือผลจากการกระทำจากอดีตนั่นเอง ฉะนั้นพื้นฐานของบุคคลจากอดีตย่อมบ่งบอกถึงอนาคตได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่อยู่ในฐานะผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีตามแนวพระพุทธศาสนาจะต้องมีบทบาทหน้าที่ครบถ้วนซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นปทัสฐานในการปฏิบัติตนดังที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น

ผู้นำมีบทบาทหลายลักษณะหลายแบบ เช่นผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำแบบใช้พระคุณ ผู้นำแบบพ่อพระ การใช้อำนาจของผู้นำ บางคนก็ใช้อำนาจแบบอัตตนิยม ถือหลักอัตตาธิปไตย คือเป็นผู้นำที่นิยมใช้อำนาจของผู้นำ องค์ประกอบคุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง ผู้นำมีความสามารถในการปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดีมีคุณสมบัติเหล่านี้ คือ

๑. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้

๒. ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่าผู้ตามในพุทธศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตามเราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”

๓. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่นจะต้องมีความชัดเจนเข้าใจถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น

๔. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้อำนาจบรรลุจุดหมาย

๕. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคมสิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบปัญหา^{๒๐} เป็นต้น

ข้อความที่กล่าวมาเป็นองค์ประกอบส่วนสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำ ที่ต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติจะทำให้ผู้นำพร้อมที่จะปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องบังเกิดผลดี ผู้นำเป็นผู้ที่มีจุดหมายชัดเจนเป็นที่พึงพิงของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั่วถึง เป็นแกนกลางในการบริหารงานมีจุดหมายและหลักการตรงไปตรงมาไม่เอียงเอียงไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ยังมีหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารนี้มาปฏิบัติ โดยมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้นำดังที่ปรากฏในพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึง หลักธรรม คุณธรรม ๖ ประการดังนี้

๑. มีความอดทน (ขมา) ต่อการปฏิบัติงานมีใจหนักแน่น ไม่ยอมตกในความชั่วไม่เกรงกลัวหรือมีอคติ ๔ เมื่อจะต้องตัดสินใจและไม่หวั่นไหวเพราะโลกธรรม ๘

๒. มีความตื่นตัว (ชาคริยะ) อยู่ตลอดเวลา มีความระมัดระวังไม่ประมาทในการปกครองชีวิตหน้าที่และการงาน

๓. มีความขยันหมั่นเพียร (อุฏฐานะ) ต่อหน้าที่การงานมีความระมัดระวังไม่ประมาท

๔. มีอัธยาศัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่(สังวิภาคะ)มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงานเป็นมิตรที่ดีกับทุกคน

๕. มีจิตใจที่เอ็นดู (ทยา) รักใคร่ห่วงใยเอาใจใส่ดูแลผู้ร่วมงาน

๖. เอาใจใส่ตรวจตรวจตรา (อิขณา) การงานและหน้าที่ ที่ตนรับผิดชอบ^{๒๑}

หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้นำดังที่ปรากฏในพระพุทธศาสนากล่าวถึง หลักธรรม ๖ ประการมาแสดงไว้ก็เพื่อให้เห็นถึงแนวคิดหรือคำสอนเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการบริหารงานของผู้นำเป็นส่วนหนึ่ง ยังมีคำสอนที่พูดถึงคุณสมบัติของความเป็นผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะดังนี้คือ

๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (จกขุมา) มองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร

๒. เป็นผู้ชำนาญในงาน (วิรูโร) รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ ที่ตนได้รับผิดชอบ

^{๒๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ , (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๕.

^{๒๑} อจ. จตุกก. ๒๑ / ๗/ ๙-๑๐.

๓. เป็นผู้ที่มิมีมนุษยสัมพันธ์ดี (นิสฺสยสมฺปนฺโน) เป็นผู้ที่มิมีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น^{๒๒}

คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการมีความสำคัญขึ้นอยู่กับระดับของความแตกต่างของตัวผู้นำ ถ้าเป็นผู้นำระดับสูงรับผิดชอบในการวางแผนและดูแลคนจำนวนมาก ข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ มีความสำคัญมาก ข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อยเพราะสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านได้ สำหรับผู้นำระดับกลางทั้งสามข้อมีความสำคัญพอๆ กันคือมีความเฉพาะด้านมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อนร่วมงานที่มองเห็นการณ์ไกลด้วยคุณธรรมของผู้นำเป็นผู้ทำให้งานมีความกล้าหาญกล้าแลกแลกเรียกว่าเวสารัชชกรณธรรม ๕ ดังนี้คือ

๑. เป็นผู้มี (ศรัทธา) มีเหตุผล มั่นใจในหลักการและในการทำดี
๒. เป็นผู้มี (ศีล) มีระเบียบวินัยดีความประพฤติถูกต้องดีงามไม่ผิดศีลธรรม
๓. เป็นผู้มี (พาหุสัจจะ) ความเป็นผู้ได้ศึกษาเล่าเรียนมาก
๔. เป็นผู้มี (วิริยารัมภะ) มีความเพียรมั่นคงจริงจังในกิจการนั้นๆ
๕. เป็นผู้มี (ปัญญา) ความรอบรู้เข้าใจเหตุผล ดี ชั่ว รู้คิด รู้วินิจฉัย รู้หลักการ^{๒๓}

คุณสมบัติที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้นำเป็นคนประพัตติตนดีมีความกล้าหาญไปอยู่ในสถานที่ใดเป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาตรงกับจุดหมายที่ว่า “ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม” ของผู้นำปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ ได้นำเสนอผู้นำทางการเมือง และผู้นำทางการทหาร แต่รวมไปถึงผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางศาสนาและผู้นำคนพิการด้วยกล่าวโดยรวมบุคคลสำคัญมีคุณสมบัติสรุปได้ ๔ ประการ ดังนี้

๑. แร้งบันดาลใจ คือพลังปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ส่งเสริมผลักดันให้บุคคลทำงานเชิงรุกเข้าสู่เป้าหมายชีวิต กล่าวได้ว่า แร้งบันดาลใจเป็นพลังแรงที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บุคคลบรรลุถึงเป้าหมายปลายทางในชีวิต เมื่อบุคคลมีแร้งบันดาลใจให้กระทำในเรื่องใด ความมีสมาธิและความมีปัญญาที่จะไปสู่หนทางของความสำเร็จก็จะตามมา แร้งบันดาลใจจึงมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจให้บุคคลที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคข้อขัดข้องแต่กลับเข้าฝ่าฟันเครื่องกีดขวางเพื่อให้เข้าถึงผลสัมฤทธิ์ บุคคลสำคัญทั้ง ๗ ท่านมีต่างแร้งบันดาลใจอย่างเปี่ยมล้น

๒. ทศนคติเชิงบวก หรือทศนคติเชิงสร้างคือการมองโลกในแง่ดีและหลีกเลี่ยงการมองโลกในแง่ร้ายที่อาจทำลายขวัญกำลังใจของตนเองและผู้อื่น การมีทศนคติเชิงบวกจึงไม่ใช่ความ

^{๒๒} ที.ปา . ๑๑/๖๓-๖๕/๗๑-๗๓.

^{๒๓} พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๒๐๖.

ประมาท แต่เป็นการทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าฟัง อีก เอดิสันคือแบบอย่างที่ดีงามของการมองโลกในแง่บวก โดยไม่ว่าผลการทดลองจะสำเร็จหรือล้มเหลว เอดิสันก็มองว่าเป็นการได้เรียนรู้ปรากฏการณ์อย่างสำคัญ

๓. ความเป็นนักสู้ผู้เสียสละ คือการทำหน้าที่ในลักษณะที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Service above self” หรืออาจแปลว่า “ให้บริการเหนือตนเอง” ถ้าจะขยายความก็คือ นักสู้ผู้เสียสละคือ นักสู้แบบถวายหัว หรือถวายชีวิตเพื่อผู้อื่น เพื่อประเทศชาติ และเพื่อมวลมนุษยชาติ การสู้เพื่อผู้อื่นเป็นคุณธรรมที่สะท้อนความเสียสละ ริชโธเฟน, ไอเซนฮาวร์, แมกไซไซ ต่างเป็นแบบอย่างของการสู้รบในสงคราม เคลเลอร์สู้เพื่อคนพิการ เอดิสันสู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี มาเธอร์เทรซา เคลเลอร์สู้เพื่อคนพิการ เอดิสันสู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี มาเธอร์เทรซาและพุทธทาสภิกขุ สู้เพื่อยกระดับจิตใจของมนุษย์

๔. ความมีภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับความกล้าคิด กล้าริเริ่ม กล้าตัดสินใจ กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ บุคคลผู้มีภาวะผู้นำ จึงมีพลังความสามารถในการสร้างศรัทธาบรรพบุรุษให้บุคคลอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามหรือเกิดความยอดตามด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ไม่ใช่ด้วยการบังคับข่มขู่หรือใช้อำนาจ^{๒๔}

กล่าวโดยสรุปความเป็นผู้นำยึดหลักธรรมมีเหตุผลในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเข้มแข็งทางจิตใจมองโลกในแง่ดีอยู่เสมอเป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวมมีความริเริ่มงานใหม่ๆ โดยมุ่งที่จะให้เกิดผลแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

^{๒๔} ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๕๔), หน้า ๓๐๒ - ๓๐๓.

ตารางที่ ๒.๒ สรุปแนวคิดหลักเกี่ยวกับผู้นำ

นักทฤษฎี / นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สรุปแนวคิดหลักเกี่ยวกับผู้นำ
ม.มู.๑๒/๓๘๕/๒๙๒.	ผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ ๑.การรู้จักรูป ๒.ฉลาดในลักษณะ ๓. คอยเชื้อไขขัง ๔.คอยปิดบังแผล ๕. สุ่มวันผู้นำจะสามารถของตนแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้อง ๖.รู้จักท่า ๗.รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยังผู้ ๘.การรู้ทาง ๙.ฉลาดในสถานที่โคจร ๑๐.รู้ตนมให้เหลือไว้
อง .จตุกก. ๒๑ / ๗/ ๙-๑๐.	หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้นำดังที่ปรากฏในพระพุทธานุสาได้กล่าวถึง หลักธรรม คุณธรรม ๖ ประการดังนี้ ๑. มีความอดทน (ขมา) ๒. มีความตื่นตัว (ชาคริยะ) ๓. มีความขยันหมั่นเพียร(อุฏฐานะ) ๔. มีอหิสาภัยดีเอื้อเพื่อเพื่อแผ่(สังวิภาสะ) ๕. มีจิตใจที่เ็นดู (ทยา) ๖. เอาใจใส่ตรวจตรวจตรา (อิภินา)

นักทฤษฎี /นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สรุปแนวคิดหลักเกี่ยวกับผู้นำ
ที.ปา.๑๑/๓๕/๔๕-๔๖.	หลักการที่ช่วยให้ผู้ปกครองดำเนินกุศโลบายในทาง การเมือง เพื่อจะปกครองหรือบริหารบ้านเมืองให้มี ความเจริญก้าวหน้ามี ๑๒ ประการคือ ๑. ให้ยึดถือหลักธรรม ๒. ให้ความคุ้มครองรักษาอันเป็นธรรมแก่อันโตชน ๓. ให้ความคุ้มครองรักษาแก่กำลังพล ๔. ให้ความคุ้มครองแก่กษัตริย์ที่เป็นเมืองขึ้น ๕. ให้ความคุ้มครองแก่อนุโตชน ๖. ให้ความคุ้มครองแก่ชนเจ้าพิธี ๗. ให้ความคุ้มครองแก่ราษฎรทั้งปวง ๘. ให้ความรู้คุ้มครองแก่พระสงฆ์ บรรพชิต สมณะชี พราหมณ์ ๙. ให้ความคุ้มครองแก่นก และเนื้อ สัตว์ที่ควรสงวน ทั้งหลาย ๑๐.ห้ามป้องกันมิให้เกิดการอันอธรรมทุกชนิด เกิดขึ้นในพระราชอาณาจักร ๑๑. ธนานุประทานแบ่งปันทรัพย์รายได้ ๑๒.สมณะพราหมณ์ปรับปรุงงาน
ที.ปา . ๑๑/๖๓-๖๕/๗๑-๗๓.	คุณสมบัติของความเป็นผู้นำจะต้องประกอบด้วย ลักษณะดังนี้คือ ๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (จกขุมา) ๒. เป็นผู้ชำนาญในงาน (วิธูโร) ๓. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี (นิสสยสมปนโน)
พระราชวรมณี (ประยุทธ์ ปยุตโต),๒๕๒๘ , หน้า ๒๐๖)	๑.เป็นผู้มี (ศรัทธา) ๒.เป็นผู้มี (ศีล) ๓.เป็นผู้มี (พาหุสัจจะ) ๔.เป็นผู้มี (วิริยารัมภะ) ๕.เป็นผู้มี (ปัญญา)

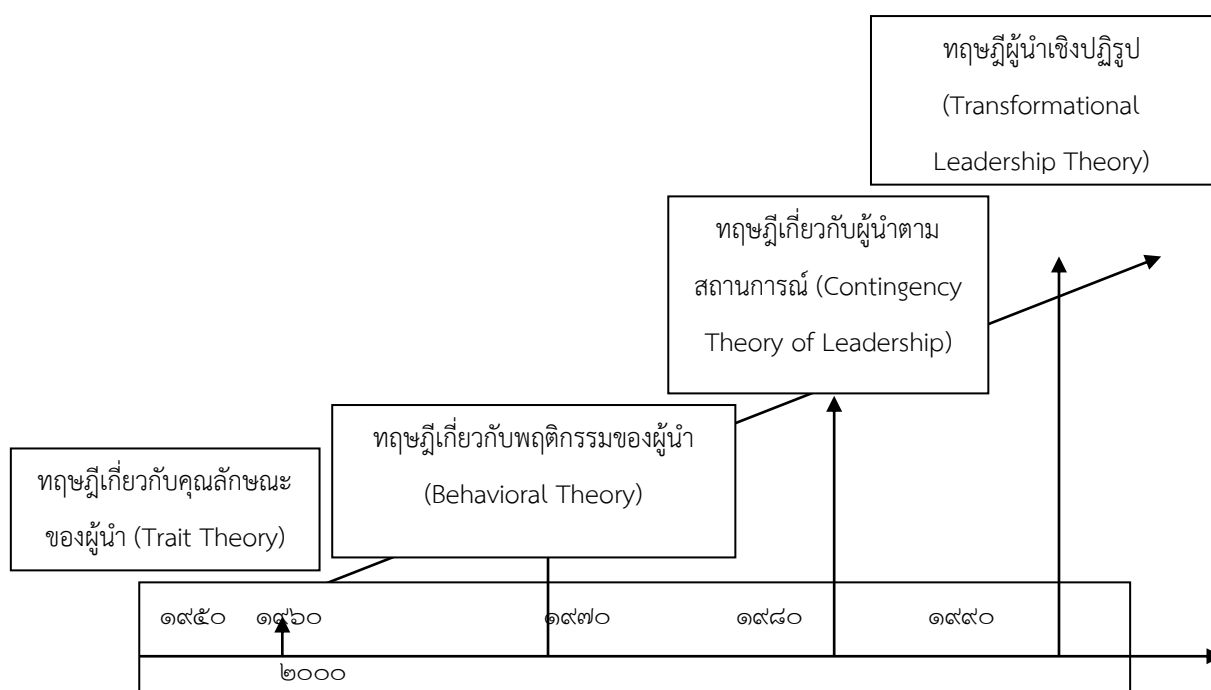
นักทฤษฎี / นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	สรุปแนวคิดหลักเกี่ยวกับผู้นำ
ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, ๒๕๔๔ (หน้า ๓๐๒ – ๓๐๓)	๑.แรงบันดาลใจ ๒.ทัศนคติเชิงบวก หรือทัศนคติเชิงสร้าง ๓.ความเป็นนักสู้ผู้เสียสละ ๔.ความมีภาวะผู้นำ

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (Leadership Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้วซึ่งภาวะการเป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร เพราะช่วยให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร บรรดานักวิชาการจึงสนใจศึกษาในเรื่องภาวะการเป็นผู้นำกันเป็นจำนวนมากจนเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่แตกต่างกันมากมาย

จากการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ทำให้ได้ทราบถึงวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)^{๒๕} ซึ่งสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีต่าง ๆ ได้เป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

วิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)



แผนภูมิที่ ๒.๑ ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

^{๒๕}

เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๗ หน้า ๙๒.

๒.๑.๓.๑ ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดดั้งเดิม โดยมีความเชื่อว่าผู้นำมีลักษณะที่แตกต่างจากคนทั่วไป บุคคลเกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ มีการศึกษาวิจัยลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ผู้นำควรมี เช่น รูปร่างหน้าตา สติปัญญา บุคลิกภาพ เป็นต้น แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ จึงไม่เป็นที่นิยมที่จะศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีนี้

๒.๑.๓.๒ ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)

๑.แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies)

มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ ๒ ปัจจัย คือ^{๒๖}

๑) ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน เคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพ และมีความอบอุ่น

๒) ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้ มุ่งที่การจัดระบบการทำงาน ระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบระบบการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๒.แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

ลิเคิร์ทและคณะแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษารูปแบบผู้นำโดยได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ^{๒๗}

๑) รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee - oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

๒) รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job - oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งทำงานโดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงานสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

^{๒๖} Ralph Stogdill and A.E. Koons, 1965, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 300.

^{๒๗} 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. Rensis Likert. New Pattern of p. 300.

๓. ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Theory)

เบลคและมูทอน (Blake and Mouton) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ เขากล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเน้นทั้งงาน (Concern of Production) และเน้นทั้งคน (Concern of People) ทฤษฎีตาข่ายการบริหารแบ่งรูปแบบการบริหารออกเป็น ๕ รูปแบบ คือ^{๒๘}

๑) ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Impoverished Authority-compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด รูปแบบการบริหารงานจะเป็นแบบการใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง

๒) ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (Country club management) ผู้นำแบบนี้ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลัก เน้นงานน้อย และจะเน้นการรักษาสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

๓) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารงานในลักษณะที่ไม่มีจุดมุ่งหมายเป็นการทำงานประจำไปเรื่อย ๆ ต้องการเพียงให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น

๔) ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle of the road management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงาน และคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอมจะสร้างผลงานในระดับปานกลาง เขาจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่มีการคาดหมายที่สูงมากนัก

๕) ผู้นำแบบทีมงาน (Team management) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นทั้งงานและคน เน้นการร่วมมือทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นบรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือกัน ไว้วางใจกัน และเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

๔. ทฤษฎีการบริหาร ๔ ระบบ (System & Management Theory)

ลิเคิร์ท (Likert) ได้เสนอแนวคิด การบริหารองค์การแบบใหม่ (New Patterns of Management) และสรุปลักษณะการบริหารออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ^{๒๙}

๑) รูปแบบระบบเผด็จการเอาเปรียบ (Exploitative authoritative) ผู้นำแบบนี้ จะเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานขาดความเชื่อใจและ

^{๒๘} Rebert Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, (Houston Texas : Gulf Publishing, 1964), p. 70.

^{๒๙} Rensis Likert, **New Pattern of Management**, (New York : McGraw - Hill Book Company, 1961), pp. 76 - 77.

ความไว้วางใจกัน ใช้กระบวนการสื่อสารน้อยมากการบริหารงานจะใช้วิธีการข่มขู่ และลงโทษ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของความหวาดกลัว ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของผู้นำ

๒) รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benevolent authoritative) ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้บ้างแต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหารใช้กระบวนการสื่อสารน้อยการจูงใจให้ทำงานใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ

๓) รูปแบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้ายผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกันค่อนข้างสูงจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้รางวัลและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการลงโทษเป็นบางครั้ง

๔) รูปแบบระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกันมีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกันผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานค่อนข้างสูงระบบมีส่วนร่วมนี้เป็นระบบที่ลิเคิร์ทให้การสนับสนุนมากที่สุด

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้น มุ่งที่จะศึกษาว่าผู้นำมีการบริหารงานอย่างไรและใช้วิธีใดในการมอบหมายงานหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานรวมถึงพฤติกรรมใดของผู้นำที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานซึ่งลิเคิร์ทได้สรุปว่า รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นก็คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงานและพยายามสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนเบลคและมูทอนเสนอว่า ผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้นำแบบทีมงานโดยให้ความสนใจมากทั้งงานและคนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดในการบริหารงาน

๒.๑.๓.๓ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency of Situational Theory of Leadership)

๑.รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

แทนเนมบัมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกๆ ที่ชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำได้แก่แรงกดดันทางผู้บริหารแรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชาแรงกดดันทางสถานการณ์^{๓๐} จึงได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้และความเป็นอิสระที่ให้แกผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

^{๓๐} Tannenbaum and Schmidt ; อ้างใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๖๖ - ๖๘.

๑) ถ้าผู้นำเน้นไปที่ผู้บริหาร (Leader-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูง ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ

๒) ถ้าผู้นำเน้นไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่มีการควบคุมในระดับต่ำ ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง

ตามทฤษฎีของแทนนัมและชมิทท์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการ หรือแบบประชาธิปไตย แต่เป็นผู้นำที่ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

๒.ทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟีดเลอร์(Fiedler's Contingency Theory)

ฟีดเลอร์ ได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

๑) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ถ้าหากผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดีและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำนั้นก็จะมีความอำนาจและอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ไม่มีผู้ใดเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ

๒) โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ฟีดเลอร์กล่าวว่า หากโครงสร้างของงานจัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนจะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลมากกว่างานที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ

๓) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึงอำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดให้ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มากผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เช่น อำนาจในการลงโทษ การว่าจ้าง การให้ออกจากงาน เป็นต้น^{๓๑)}

๓.ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของวรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton Model)

วรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) ได้อธิบายรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะแบบของผู้นำจะกำหนดตามความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเขาได้นำแนวคิดมาจากแทนนัมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) และพัฒนามาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ ๕ รูปแบบด้วยกัน ดังนี้^{๓๒)}

๑) ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น

^{๓๑)} Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, **Leadership and Effective Management**, (Glenview, Ill. : Scott, Foresman, 1974), p. 80.

^{๓๒)} Vroom and Yetton, 1973, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leader**, pp. 308 - 309.

๒) ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะแจ้งหรือไม่แจ้งปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ

๓) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่าง ๆ เทาที่จำเป็นแล้ว จึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย

๔) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาหลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้

๕) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้นำและผู้ตามจะร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่มผู้นำ ไม่พยายามที่จะใช้อิทธิพลของตนเพื่อให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาในแบบที่ตนต้องการแต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหาของกลุ่มไปปฏิบัติ

รูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ คือ ผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และผู้นำต้องแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่าจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๔.ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

เฮาส์ (House) เป็นผู้ที่พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) ซึ่งมีแนวคิดว่า การจูงใจนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่ง ๒ สิ่ง คืองานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้ และพวกเขาต้องการทำสิ่งเหล่านั้น เฮาส์ใช้แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ผู้นำจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนและจัดอุปสรรคต่างๆในการทำงานให้หมดไป การจูงใจและสร้างความรู้สึกพึงพอใจในงานนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น ต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมั่นใจว่าสามารถทำงานให้สำเร็จลงได้และจะได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งรูปแบบผู้นำ (Leadership Styles) ได้อีกหลายรูปแบบซึ่งรูปแบบผู้นำนี้เป็นการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ทักษะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้การ

ที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นด้วยจากการศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยขอเสนอใน ๓ รูปแบบ คือ^{๓๓}

๑) รูปแบบผู้นำผลผลิตขององค์กร ลิเคิร์ท (Liket) ได้ทำการศึกษาพบว่า หน่วยงานที่มีผลผลิตอยู่ในระดับสูงนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนหน่วยงานที่มีผลผลิตอยู่ในระดับต่ำนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงงานเป็นหลัก ลิเคิร์ทได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ^{๓๔}

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

(๒) รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job - Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นการทำงาน โดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๒) รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำดราฟและโคสเซน (Drafke and Kossen) ได้แบ่งผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ^{๓๕}

(๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Style) เป็นรูปแบบของผู้นำแบบเผด็จการ คือ จะยึดตนเองเป็นศูนย์กลางถืออำนาจเป็นใหญ่การบังคับบัญชาเป็นแบบควบคุมเต็มที่ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำแต่เพียงผู้เดียวผู้นำรูปแบบนี้จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

(๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่มีลักษณะของการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีการปรึกษาหารือหรือประชุมร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันผู้นำจะถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเองผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง

^{๓๓} O.W.Jenkins and Other, **Ibid.**, p. 306.

^{๓๔} Liket Rensis, 1961, quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York : South-Western College Publishing, 2000), p. 457.

^{๓๕} Micheal W. Drafke and Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, 8th ed., (New Jersey : Prentice - Hall, 2002), pp. 377 - 382.

(๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez -faire style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่มักจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหาจะให้แก้ปัญหาละเลยและตัดสินใจกันเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีระเบียบ ผลผลิตต่ำ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ

๓) รูปแบบของผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด(Hersey and Blanchard) กล่าวถึง รูปแบบผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างมิติมุ่งเน้นคนและมิติมุ่งเน้นงานและการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Employees' maturity level)และสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น (Given Situation) ซึ่งระดับวุฒิภาวะนี้ได้แก่ ความสามารถ ความรับผิดชอบและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของผู้ตามเมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงขึ้นผู้นำจะลดพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และมุ่งเน้นคนมากขึ้นในทางตรงกันข้ามเมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามลดลงผู้นำนั้นจะเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และลดพฤติกรรมมุ่งเน้นคนเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ดได้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ^{๓๖}

(๑) แบบสั่งการ (Telling Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะ กำหนดบทบาท และบอกให้ผู้ตามทราบว่าต้องการให้ทำอะไรลักษณะการสื่อสารเป็นแบบทางเดียว ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำ

(๒) แบบขายความคิด (Selling Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชักชวน อธิบาย ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และให้ความกระจ่างเมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงาน ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง

(๓) แบบมีส่วนร่วม (Participating Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม และใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง

(๔) แบบมอบหมายงาน (Delegating Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนต่ำโดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่คอยให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็ก ๆ น้อย ๆ เพียงเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงานและให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการได้เองผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นมุ่งศึกษารูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำต้องรู้จักปรับสภาพหรือปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไข

^{๓๖} Hersey and Blanchard,quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York : South-Western College Publishing, 2000),pp. 467 - 468.

ในเวลานั้น ๆ ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

๒.๑.๓.๔ ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)

แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๘๐ เป็นต้นมาซึ่งทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยมคุณธรรมมาตรฐาน และมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการประเมินผลเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตามพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติ ต่อผู้ตามด้วยคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้วภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปนี้นั้นจะครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย

คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปมีองค์ประกอบดังนี้^{๓๗}

๑. Idealized Influence หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่ายกย่อง น่าเคารพนับถือศรัทธาทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรมสูง ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมู่คณะ ผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการโดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่พนักงานได้กระทำส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงานและได้รับความก้าวหน้า

๒. Inspirational Motivation หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจ เพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมาย โดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

๓. Intellectual Stimulation หมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มและให้พนักงานมีความคิดอิสระ การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขมีการแก้ปัญหาได้อย่างดีมีคุณภาพสูง และพนักงานมีความผูกพันสูง มีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังให้พนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้

๔. Individualized Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้แก่พนักงาน การให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้นมีการสื่อสารแบบเปิดเผยและมีการพัฒนาพนักงานโดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานแต่ละคน

^{๓๗} Burn, อังโน เนตร์พัฒนา ยาวีราช ,ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์,(กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๗), หน้า ๑๐๖.

สรุปได้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม สามารถใช้วิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ผู้ตามเหล่านั้นสามารถทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้นโดยให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นมากกว่าตนเอง วางตนได้เหมาะสมจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นช่วยเสริมสร้างจุดแข็งและลดจุดอ่อนของผู้ตาม และเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจได้ในแต่ละประเด็น ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การแนวคิดนี้จึงย้ำถึงความจำเป็นที่ ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของ ผู้ตาม ประพจน์นี้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์นี้

จากการศึกษาวิเคราะห์วิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำทั้ง ๔ ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิด จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละทฤษฎี ดังตารางเปรียบเทียบ ดังนี้

ทฤษฎี	แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ	จุดเด่น	จุดด้อย
๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)	-ผู้นำมีคุณลักษณะ ของผู้นำในตัวเอง โดยเฉพาะตน	-เริ่มมีหลักการบริหาร เกิดขึ้น (Administrative principle)	-ไม่สามารถระบุ คุณลักษณะที่แน่ชัดของ ผู้นำได้
๒. ทฤษฎีเกี่ยวกับ พฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory of leadership)	-ผู้นำมีวิธีการ บริหารงานอย่างไรให้ มีประสิทธิภาพสูงสุด พฤติกรรมของผู้นำที่ ทำ ำ ให้ เ กิ ด ประสิทธิภาพสูงสุด - เน้นพฤติกรรม ระหว่างผู้นำและผู้ตาม	- เกิดระบบการบริหาร ตามลำดับชั้น (hierarchy) - ใช้หลักการบริหาร เชิงเหตุผลในการ กำกับและควบคุม บุคลากร	- การขาดภาพความคิด เชิงวิสัยทัศน์ - มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มากเกินไป ซึ่งจะทำให้ พนักงานไม่สามารถเสนอ แนวความคิดได้
๓. ทฤษฎีเกี่ยวกับ ผู้นำตาม สถานการณ์ (Contingency or Situational Theory of Leadership)	- ผู้นำต้องรู้จัก วิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้เกิดการทำงาน ที่บรรลุเป้าหมาย	- ทฤษฎีนี้ง่ายต่อการ ปฏิบัติ - ทฤษฎีมีความ ยืดหยุ่นตาม สถานการณ์ที่เกิดขึ้น	- การขาดคำอธิบายเชิง เหตุผลที่น่าเชื่อถือในการ พิสูจน์ระหว่างแบบผู้นำ กับระดับวุฒิภาวะของผู้ ตาม

ทฤษฎี	แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ	จุดเด่น	จุดด้อย
๔. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)	- ริเริ่มสิ่งใหม่ (สร้างโอกาส, จินตนาการใหม่ ๆ) - มุ่งความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับสมาชิกกลุ่ม (สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม) - เน้นวิสัยทัศน์ ค่านิยม ความคาดหวัง และ บริบทด้าน ศีลธรรม(dimension) - ส่งเสริมการเรียนรู้ ภายในองค์กรและ กระตุ้นการใช้ปัญญา ตลอดจนการปรับตัว อย่างต่อเนื่อง	- เป็นทฤษฎีที่เหมาะสมในปัจจุบัน ตามลักษณะขององค์กรนั้น ๆ - มีวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมของคน การมีส่วนร่วมสัมพันธ์ภาพ - ผู้ตามได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญในองค์กร - ผู้นำเน้นเรื่องค่านิยมและศีลธรรม - การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (TeamManagement) - ส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องให้ทันกับสถานการณ์ (กระตุ้นภูมิปัญญา)	- การเปลี่ยนแปลง ค่านิยมและวิสัยทัศน์ของบุคคลมีโอกาสนำไปใช้ในทางที่ผิดก็ได้ - บางครั้งเกิดการขาดกรอบความคิดเชิงโมทัศน์ที่ชัดเจน เช่น “ถ้าไม่เป็นอย่างนั้น ก็ต้องเป็นอย่างนี้”

ตารางที่ ๒.๓ บทสรุป แนวคิด จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละทฤษฎี

จากตารางที่ ๒.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิดแต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกันไปซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิดทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น

ตารางที่ ๒.๔ สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

นักทฤษฎี/นักวิชาการ	สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๔๗, หน้า ๙๒)	๑.ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ๒.ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ๓. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ ๔.ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป
Rebort Blake and Jane S. Mouton, (1964, p. 70)	ทฤษฎีตาข่ายการบริหารแบ่งรูปแบบการบริหารออกเป็น ๕ รูปแบบ คือ ๑. ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน ๒. ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน ๓. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ๔. ผู้นำแบบเดินสายกลาง ๕. ผู้นำแบบทีมงาน
RensisLiker ,NewPatternof Management, (1961 ,.pp.76 -77)	สรุปลักษณะการบริหารออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ ๑. รูปแบบระบบเผด็จการเอาเปรียบ ๒. รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ ๓. รูปแบบระบบปรึกษาหารือ ๔. รูปแบบระบบมีส่วนร่วม
แทนเนมบัม และ ชมิคท์,(๒๕๔๗, หน้า ๖๖ - ๖๘)	พฤติกรรมผู้นำ ที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้และความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ ๑. ผู้นำเน้นไปที่ผู้บริหาร ๒. ผู้นำเน้นไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชา

นักทฤษฎี/นักวิชาการ	สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
Vroom and Yetton, (1973, pp. 308 – 309)	วรูมและเย็ตตัน (Vroom and Yetton Model) ได้พัฒนามาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำซึ่งมีอยู่ ๕ รูปแบบด้วยกัน ดังนี้ ๑. ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ ๒. ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ๓. ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา ๔. ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ๕. ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ
Hersey and Blanchard, quoted in Robert N. Lussier, (pp. 467 – 468)	เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ดได้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ ๑. แบบสั่งการ (Telling style) ๒. แบบขายความคิด (Selling style) ๓. แบบมีส่วนร่วม (Participating style) ๔. แบบมอบหมายงาน (Delegating style)
Micheal W. Drafke and Stan Kossen, (2002, pp. 377 - 382.)	ดราฟและโคสเซน ได้แบ่งผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ ๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จากความเชื่อของนักวิชาการนักบริหารแต่ละกลุ่มแต่ละสำนักในเรื่องของการเป็นภาวะผู้นำเกิดขึ้นตามลักษณะแนวความคิดแตกต่างกันนักวิชาการนักบริหารเหล่านั้นได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้อย่างมากและละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานต่างๆให้บรรลุถึงจุดประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นก็คือภาวะผู้นำถ้าผู้นำมีความสามารถในการเป็นผู้นำเช่น มีความรู้ มีคุณธรรม มีความสามารถรอบด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องศึกษาทักษะต่างๆ ในการเป็นผู้นำการที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นไม่ใช่เรื่องง่ายและไม่ใช่ว่าเรื่องยากหากผู้นำมีคุณธรรมมีความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากล่าวไว้เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการทั้งหลายดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ ความหมายของ ภาวะผู้นำ ในทัศนะนักวิชาการทั่วไปมีนักวิชาการที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้หลายทฤษฎีด้วยกันที่น่าสนใจทั้งนักวิชาการต่างประเทศและภายในประเทศเพื่อความเข้าใจที่ครอบคลุมยิ่งขึ้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำจากผู้รู้ทั้งหลายดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งม^{๓๘} หรือ ศิลปะ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่มุ่งใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้^{๓๙} นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยัง หมายถึง ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และกระตือรือร้น หรือ ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นแบบอย่าง และมีความสามารถพิเศษแสดงบทบาทในการสั่งการ และออกคำสั่งที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น^{๔๐} ภาวะผู้นำ คือ

^{๓๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐-๓๐.

^{๓๙} กิติ ตัณคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : เพลออักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

^{๔๐} ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗), หน้า ๒๗.

กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำจึงไม่ใช่ผู้ที่ผลักดันด้านเดียว หากแต่ผู้นำยังทำหน้าที่เป็นผู้ที่คอยจูงด้วย โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี^{๔๑} เป็นกระบวนการ มิใช่บุคคลเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๔๒} การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวผู้นำโดยตรง ที่จะใช้ความสามารถ และใช้อิทธิพลเหนือกว่าผู้ตามนำพาคณะปฏิบัติหน้าที่^{๔๓} เป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนส่วนมากเป็นผู้ตาม ดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ประกอบไปด้วย^{๔๔} ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และนำคนโดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มที่เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จภารกิจ^{๔๕} เพราะภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ^{๔๖} ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มโดยทำงานร่วมกับกลุ่มคนและยังหมายรวมถึงอำนาจหน้าที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา^{๔๗} จะมีค่าเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา^{๔๘} อย่างเป็นทางการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง^{๔๙} บางท่านกล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงการ ครอบคลุมในมิติที่กว้างขวาง และหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดัน และสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนิน

^{๔๑} เถาว์ลัย นันทาภิวัฒน์, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๒๐๓.

^{๔๒} นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์, **พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพ, ๒๕๔๔), หน้า ๒๒.

^{๔๓} น้อย สุปีงคลัด, **ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน**, (ม.ป.ท., ๒๕๓๗), หน้า ๖

^{๔๔} ประจักษ์ เวสารี, **ผู้นำองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : รัฐศาสตร์สาร, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗.

^{๔๕} ประพันธ์ สุริหาร, **การบริหารการศึกษา**, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕), หน้า ๒๑๗.

^{๔๖} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑.

^{๔๗} วิฑูรย์ สิมะโชติ, **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๔.

^{๔๘} ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๘.

ไปตามเป้าหมาย และครองที่ถูกต้อง ซึ่งต้องประกอบไปด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ^{๔๙} และการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติและการอำนวยความสะดวก โดยกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^{๕๐} จากมุมมองของนักวิชาการให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามไปอย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานอย่างเหมาะสม^{๕๑} หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีเทคนิคในการบริหารมีคุณลักษณะที่ดี และใช้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมสามารถกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลในหน่วยงานได้นอกจากนี้นักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้^{๕๒} บางท่านให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำหมายถึงบุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่มการมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในเชิงผล เพื่อให้มีภาวะผู้นำครอบงำบุคคลอื่นได้^{๕๓} เป็นการประกอบกันของคุณลักษณะที่บุคคลชี้้นำให้บุคคลอื่นกระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนต้องการได้^{๕๔} ด้วยอาศัยกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าควรสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา^{๕๕}

^{๔๙} สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๗.

^{๕๐} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๐.

^{๕๑} สุพาณี สฤษฏ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

^{๕๒} เอกชัย กี่สุขพันธ์, **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๘.

^{๕๓} Emory S. Bogardus, **Leaders and Laeadership**, (New York : Appleton – century Croffs, Inc., 1934), p. 313.

^{๕๔} Ordway Tead, **The Art of Leadership**, New York McGraw Hill book company Inc, 1963). p. 45.

^{๕๕} Likert Rensis, **The Human, Organization : Its Management and Values**, 1964), p.172.

เป็นคุณสมบัติของการที่บุคคลใช้อิทธิพลกับบุคคลอื่นและสามารถทำให้บุคคลอื่นรับฟัง และเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มยอมทำตามคำแนะนำของเขาทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มดำเนินการตาม วัตถุประสงค์^{๕๖}

จากการศึกษาพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะวิธีที่ผู้นำได้ประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถจนก่อให้เกิดอำนาจ อิทธิพล หรือเกิดการยอมรับจนสามารถจูงใจผู้อื่นหรือชักนำพา ผู้อื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ ผู้นำหรือองค์กรตั้งไว้

ตารางที่ ๒.๕ สรุปความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	ความหมายของภาวะผู้นำ
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๗)	ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและ พากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม
กิติ ตยัคคานนท์, (๒๕๔๓ , หน้า ๒๒)	ศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจ หรือใช้ อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ
ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์, การบริหาร, (๒๕๒๗, หน้า ๒๗.)	ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจเต็มความสามารถและ กระตือรือร้น
เถาว์ลย์ นันทาภิวัฒน์, (๒๕๒๑, หน้า ๒๐๓)	ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มี อิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุ เป้าหมาย
นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์, (๒๕๔๔, หน้า ๒๒)	ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ มิใช่บุคคลเป็น กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนด เป้าหมาย

^{๕๖} Solomal Ben, **Leadership of Youth**, New York : Youth Service.T. N.Whitehead, Leadership in Free Society, (Cambridge : Harvard University Press, 1963), p. 45.

นักวิชาการ	ความหมายของภาวะผู้นำ
น้อย สุปิงคลัต,(๒๕๓๗,หน้า ๖)	ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวผู้นำโดยตรง ที่จะใช้ความสามารถ และใช้อิทธิพลเหนือกว่าผู้ตาม
ปรัชญา เวสารัชช์, (๒๕๒๓,หน้า ๒๗)	ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน
ประพันธ์ สุริหาร, (๒๕๓๕ ,หน้า๒๑๗)	ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและนำคนโดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มที่
รังสรรค์ ประเสริฐศรี,(๒๕๔๔, หน้า ๑๑)	ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
วิฑูรย์ สิมะโชคดี, (๒๕๓๘, หน้า ๑๐๔)	ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคน
ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร,(๒๕๔๕,หน้า ๒๓๘)	ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
สมคิด จาตุศรีพิทักษ์,(๒๕๔๔,หน้า ๗๗)	ภาวะผู้นำ มีความหมายครอบคลุมในมิติที่กว้างขวาง และหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญ และการตัดสินใจ
สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร,(๒๕๒๖, หน้า ๒๒๐.)	ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ
สุพาณี สฤษฏ์วานิช, (๒๕๔๙,หน้า ๒๙๖)	ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามไปอย่างสัมฤทธิ์ผล หรือ
เอกชัย กิสุขพันธ์, (๒๕๓๐ ,หน้า ๘)	ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีเทคนิคในการบริหาร มีคุณลักษณะที่ดี
Emory S.Bogardus,(1934, p. 313).	ภาวะผู้นำ คือ บุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่ม
OrdwayTead, (, p. 45)	ภาวะผู้นำ เป็นการประกอบกันของคุณลักษณะที่บุคคลชี้แนะให้บุคคลอื่นกระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนต้องการได้

นักวิชาการ	ความหมายของภาวะผู้นำ
Likert Rensis, (p. 172.)	ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจา
Solomal Ben.(1963 ,p. 45.)	ภาวะผู้นำว่า เป็นคุณสมบัติของการที่บุคคลใช้อิทธิพลกับบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นรับฟังและเห็นด้วย

๒.๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวภาวะผู้นำ

จากความหมายของคำว่า ผู้นำ ภาวะผู้นำ (Leadership) ดังที่ได้กล่าวมานักวิชาการยังได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน การศึกษาภาวะผู้นำจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะขอนำเสนอทฤษฎีจากนักวิชาการที่ได้รวบรวมไว้และคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นหลักใหญ่ๆ และน่าสนใจไว้ ดังนี้

๑. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี คือ มีพลังกาย มีพลังสมอง และมีพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อมแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น เลนิน เซอร์คิล ฮิตเลอร์ และมุสโสลินี เป็นต้น

๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้ที่จะก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในหน้าที่และความชำนาญ (Abilities and Skills) ของเขาในขณะนั้น ว่ามีความสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ในยามวิกฤตได้ เช่น สงคราม เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากภาวะทางสังคม วัฒนธรรมเศรษฐกิจและการเมือง ลักษณะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น มหาตมะคานธี และมาร์ติน ลูเธอร์ คิง เป็นต้น

๓. ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้ได้นำเอาทฤษฎีสองทฤษฎีข้างต้นมารวมกัน คือ ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากลักษณะพิเศษของผู้นำเองและสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวของผู้นำ ปัจจัยสำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ สถานภาพปฏิบัติภายใต้ตอบการรับรู้และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม

๔. ทฤษฎีปฏิริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่มฉะนั้นผู้ที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ต้องมีความคิดริเริ่ม และสามารถดูแลโครงสร้างของปฏิริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม เพราะจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาสถาบันให้มีประสิทธิผลและมีความเป็นปึกแผ่น โดยเน้นความสำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พยายามทำให้บุคคลในสถาบันมีความเป็นอิสระเสรี สามารถสนองความต้องการของตนเองและของสถาบันได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ก็คือ การปฏิบัติการเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานและน้ำใจจากผู้ร่วมงานในเวลาเดียวกัน

๖. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการที่ผู้ตามยินยอมหรือยอมรับผู้นำก็เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือการมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งภายในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำนั้นนอกจากจะทำให้ผู้นั้นมีความรู้สึกว่าตนได้รับรางวัลและผลประโยชน์แล้ว ยังทำให้สมาชิกคนอื่นๆ มีความพึงพอใจยอมรับผู้นำคนนั้นด้วย อย่างไรก็ตาม หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ หรือฝ่ายหนึ่งละเมิดสัญญาทั้งสองฝ่ายไม่สามารถอดทนต่อไปได้ ภาวะผู้นำก็จะหมดความสำคัญลง^{๕๗}

แนวคิดทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีของนักวิชาการจากต่างประเทศ ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องนี้ไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมารวบรวมเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการของตะวันตก มีดังต่อไปนี้

สรุปความหมายเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่างๆ เอาไว้ ๑๐ หมวด ประกอบด้วย

๑) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่มภาวะผู้นำจากหมวดนี้ จึงเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของกลุ่ม

๒) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลกระทบภาวะผู้นำจากหมวดนี้ถือเป็นการเชื่อมโยงภาพพจน์อันทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถที่จะกระทำการจูงใจบุคคลอื่นๆ ให้ทำหน้าที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำ ภาวะผู้นำจากหมวดนี้ถือเป็นการแสดงออกในบริบทของอำนาจและอิทธิพล ดังนั้น จึงมีความพยายามที่จะให้กลุ่มนั้นดำเนินการเป็นไปตามแนวทางหรือเจตนารมณ์ของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ

๔) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล การเป็นผู้นำในลักษณะนี้นั้นได้ก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม ที่ตอบสนองแนวนโยบายของผู้นำในลักษณะทำด้วยความสมัครใจ

๕) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่แสดงออกในโอกาสที่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม

^{๕๗} ดิน ปรัชญพฤทธิ, ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม, เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๗), หน้า ๖๓๕-๖๓๗.

๖) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ภาวะผู้นำจากหมวดนี้ถือเป็นการบริหารคน ด้วยวิธีการจูงใจและมีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยไม่ใช้วิธีการบีบบังคับ

๗) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำจากหมวดนี้เกิดจากการยอมรับในอำนาจของกันและกัน ซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจมาบังคับอีก บุคคลหนึ่งให้ลดการต่อต้านเท่าที่จะลดลงได้มากที่สุดซึ่งบุคคลหลังนี้สามารถจะทำให้เกิดขึ้นได้

๘) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยที่ ภาวะผู้นำจะเป็นการกระทำเพื่อให้มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

๙) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการจำแนกบทบาท ทั้งนี้โดยที่ภาวะผู้นำนั้นต้องการรวบรวม บทบาทต่างๆ ในกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ก็ด้วยการอำนวยความสะดวกการใช้ความพยายามเพื่อที่จะให้บรรลุ ความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

๑๐) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม โดยบางครั้งภาวะผู้นำก็เกิดขึ้นมาจากผลพวงของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม^{๕๘}

ตามแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งกลุ่มทฤษฎี ๑๐ กลุ่มไว้ ดังต่อไปนี้

๑. กลุ่มทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่

นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่า “ ผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี หรือผู้นำ และผู้ตามต่างมีลักษณะพิเศษบางประการด้วยกัน ผู้นำก็จะมีลักษณะเช่นนั้นเหนือกว่าหรือมากกว่าผู้ตาม ลักษณะพิเศษนี้ จะรวมถึงพลังทางกาย พลังสมองและพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรมหรือการ แต่งงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในแต่ละยุค แต่ละสมัย เช่น เลนิน เซอร์คิล ฮิตเลอร์ และมุสโสลินี เป็นต้น ทฤษฎีนี้ก็มีส่วนที่ในการเป็นผู้นำได้ แต่ต้องเลือกตามความเหมาะสมแก่กาลสมัยที่ผู้นำจะนำไปปรับใช้ใน แต่ละทฤษฎี^{๕๙}

๒. กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ

เป็นนักทฤษฎีกลุ่มนี้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำได้เสนอแนวคิดที่ว่าประสิทธิภาพ ของภาวะผู้นำจะสามารถอธิบายหรือชี้ให้เห็น โดยดูจากบุคลิกลักษณะทางกายภาพและบุคลิกลักษณะ ทางจิตภาพ หรืออาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง ปัญหาของทฤษฎีนี้คือ การที่นักทฤษฎีให้ความคิดเห็นแตกต่างกันไปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยต่างก็ค้นพบคุณลักษณะ ของผู้นำที่แตกต่างกันออกไปคนละอย่างสองอย่าง และบางครั้งก็มีความคิดเห็นขัดแย้งกัน เช่นผู้นำควร

^{๕๘} Barbara Kelleman (ed), *Leadership as a Political Act in Leadership : Multidisciplinary Perspective* ,(New Jersey : Prentice Hall ,1984, p. 70.

^{๕๙} Bernard M. Bass, อ้างใน พิมใจ โอภาณรักษธรรม, *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.,๒๕๔๒), หน้า ๒๑.

เป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยึดมั่นแน่วแน่ใจอยู่เสมอกระทำตนตามเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ สามารถช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม รู้จักการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีความเฉลียวฉลาดและมีความสนใจในเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นต้น^{๖๐}

๓. กลุ่มทฤษฎีสภาพแวดล้อม

นักทฤษฎีกลุ่มนี้ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสถานสิ่งแวดล้อมว่า “การที่บุคคลคนหนึ่งจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับหน้าที่ และความชำนาญของเขาในขณะนั้นว่าสามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้ ปัญหาหนึ่งในยามวิกฤติได้ เช่น สงคราม ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมืองตัวอย่างผู้นำในทฤษฎีนี้ คือ มหาตมะ คานธี และมาร์ติล คูลเตอร์ดิง ”^{๖๑}

๔. กลุ่มทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์

ทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ผนวกกับทฤษฎีสภาพแวดล้อมโดยทฤษฎีนี้เชื่อว่าลักษณะของผู้นำสืบเนื่องมาจากผู้นำเองประการหนึ่งและลักษณะของสถานการณ์ที่มีอยู่รอบๆ ตัวผู้นำและผู้ตามอีกประการหนึ่ง ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษคือสภาพปฏิกิริยาโต้ตอบ การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำ และผู้ตาม^{๖๒}

๕. กลุ่มทฤษฎีจิตวิเคราะห์

มีความเชื่อว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้โดยกล่าวว่า “ต้องใช้หลักการวิเคราะห์ที่จะสามารถอธิบายพฤติกรรมของการภาวะผู้นำได้เช่นเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำในความเชื่อด้านต่างๆ จิตวิเคราะห์เข้าใจถึง ID คือสัญชาตญาณโดยกำเนิดของมนุษย์ Ego การได้รับภายหลังการเลี้ยงดู การฝึกฝนเรียนรู้ และ Super ego เป็นมโนธรรมให้ผู้นั้นใช้วิจารณ์ญาณในสิ่งที่ควรปฏิบัติจาก Ego ที่ได้รับมา” ในทฤษฎีจิตวิเคราะห์นี้ เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เชื่อว่า การเป็นผู้นำจะต้องที่การพัฒนาสัญชาตญาณเดิมๆ ของมนุษย์ด้วย มีการพัฒนาด้านกายภาพ และด้านมโนธรรม หรือพัฒนาในด้านจิตใจด้วยคุณธรรมก็สามารถที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้^{๖๓}

๖. กลุ่มทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

มีความเชื่อว่าการเป็นผู้ตามนิยมหรือยอมรับที่จะปฏิบัติตามในตัวของผู้หน้านั้น เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

^{๖๐} O.W.Jenkins and Other, เรื่องเดียวกัน , หน้า ๑๔.

^{๖๑} Spiller and Other, อ้างใน พิมใจ โอภาณรักษธรรม, ภาวะผู้นำ, เรื่องเดียวกัน , หน้า ๒๒.

^{๖๒} Westburgh and Other, อ้างใน พิมใจ โอภาณรักษธรรม, ภาวะผู้นำ, อ้างแล้ว , หน้า ๒๓.

^{๖๓} Vies and Hummel, อ้างใน พิมใจ โอภาณรักษธรรม, ภาวะผู้นำ, อ้างแล้ว , หน้า ๑๑.

๗. ทฤษฎีกลุ่มมนุษยนิยม

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีมนุษยนิยมและมีความเชื่อว่ามนุษย์มีความรับผิดชอบ รักความอิสระ มีความใฝ่ดี มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับมนุษย์ ดังนั้น นักทฤษฎีนี้เห็นว่า ผู้นำจะต้องมีแนวคิด ดังต่อไปนี้

๗.๑ เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความเป็นอิสระ มีความต้องการและความหวังความตั้งใจ และแรงจูงใจ

๗.๒ มนุษย์ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม หรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมจะมีการควบคุมให้เป็นไปตามระบบ

๗.๓ การกิจของผู้นำ คือ จัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การของตน และองค์การได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำในทฤษฎีนี้คือการปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานและน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา^{๖๔}

๘. กลุ่มทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ และคาดหวัง

ได้กล่าวถึงทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ และ ความคาดหวังของกลุ่ม และ ผู้นำว่า “ สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทนั้น และจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ ” องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่ม ๓ ประการ คือ

๘.๑ อำนาจตามตำแหน่ง ผู้นำบางกลุ่มจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ครูใหญ่ประชุมครูในโรงเรียน แต่บางกลุ่มอาจไม่มีตำแหน่ง เช่น การเล่นเกมของเด็กๆ สารขององค์ประกอบนี้ คือ ผู้นำของกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งมาก หรือน้อยจะทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน

๘.๒ การกิจของกลุ่ม การกิจ คือ การงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานอาจยากหรือง่ายต่างกันงานบางอย่างต้องสนใจวิเคราะห์ และใช้ข้อมูลจำนวนมากประกอบในการตัดสินใจ ความยากง่ายของงานมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

๘.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้นำ และสมาชิกในกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้นำ และสมาชิกในกลุ่มมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบทั้งสองประการที่กล่าวมาแล้ว ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับ และมีความสามารถตามที่คาดหวังการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มก็เป็นไปด้วยดี โอกาสในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายก็ง่ายขึ้น^{๖๕}

^{๖๔} William J. Reddin, **Managerial Effectiveness**, (New York : McGraw – Hill Book Co., 1970), pp. 215-234.

^{๖๕} M.G. Even, *Ibid.*, p.14.

๙. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม

เป็นแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีที่ว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ กลุ่มทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร ได้แก่ การมอบหมายงาน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา^{๖๖}

๑๐. กลุ่มทฤษฎีการรับรู้ และปัญญา

ทฤษฎีนี้ มีความเชื่อว่ากระบวนการรับรู้ของผู้นำ เช่น ในการหยั่งรู้ หรือมีการมองการณ์ไกล มีความรู้ ความสามารถความเข้าใจในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหาร รู้ และเข้าใจการวิเคราะห์ระบบ ซึ่งกรอบแนวคิดตามทฤษฎีนี้แบ่งภาวะผู้นำเป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ

๑๐.๑ ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ คือ บังคับบัญชาจะต้องยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเองผู้นำพยายามที่จะยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมเชิงองค์กร เพื่อยกระดับผลงานปัจจุบันไปสู่อนาคตให้สูงขึ้น โดยใช้แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้เหนือความคาดหมาย ผู้นำประเภทนี้แบ่งออกได้ ๓ ประการ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบอำนาจบารมี คือผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นผู้กำหนดขั้นตอนในการทำงานเอง มีความพยายามในการทำงาน มีความสามารถที่จะปฏิรูปการทำงานได้ตลอดเวลา มีจิตวิทยาสูง มีพลังในการจูงใจผู้ตามในการรวมตัวเพื่อปฏิบัติงานที่ผู้นำได้วางเอาไว้ ผู้ที่จะเป็นผู้นำประเภทนี้ได้ต้องเป็นผู้ที่ผู้ตามมีความศรัทธาความเชื่อถือมาก

๒) ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกัตบุคคล คือ ผู้นำให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล ถึงแม้ว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายเอง แต่จะสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้โดยการใช้สื่อสองทาง คือ การสั่งการ และการนำเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความรู้ ความสามารถบุคลิกภาพ ความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา ผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพเชิงปัญญาสูง ผู้นำจะไม่ใช้อารมณ์ในการบริหารงาน แต่ใช้สติปัญญาในการคิดพิจารณา ในการไตร่ตรองปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหา เป็นผู้กำหนดแนวทางในการแก้ไข แต่จะต้องให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยการใช้คำพูด โดยการใช้กลยุทธ์บาย อุปมา อุปมัย แล้วผู้ตามจะเกิดความเข้าใจเห็นแนวทางแก้ไขปัญหา เห็นบทบาทของตนมากขึ้นและยอมรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้

^{๖๖} Davis and Luthans, อ้างใน พิมพ์ใจ โอภาณุรักษ์ธรรม, ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๖.

๑๐.๒ ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ คือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถปฏิบัติงานที่ผู้นำกำหนดให้ ผู้นำทราบว่าผู้ตามมีความต้องการอย่างไร ผู้นำจะบ่งชี้ ผู้ตามจะบรรลุเป้าหมายความต้องการได้ต่อเมื่อปฏิบัติตามบทบาทตามที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำคำนึงถึงการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำให้ผู้ตามมองเห็นคุณค่าของงาน ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำประเภทนี้ได้แบ่งออกเป็น ๒ แบบ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล คือ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดกระบวนการ และผลงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีการสื่อสารในการทำงาน คือสนับสนุนกระตุ้นให้กำลังใจ ผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้

๒) ผู้นำแบบมีข้อยกเว้น หรือสนับสนุนตามสถานการณ์ คือ ผู้นำจะใช้การให้รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับบทบาทในการทำงาน และการปฏิบัติตามเพื่อที่จะได้รางวัลตามที่ผู้นำสัญญา พร้อมกับความภาคภูมิใจในผลงานนั้น จะเป็นผลงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าในผลงานนั้น และจะทำต่อไปแม้จะไม่มีรางวัลก็ตาม^{๖๗}

ความนิยมของผู้นำ โดยการสร้างแบบสอบถามเรียกว่าแบบสอบถามเพื่อวัดระดับความพอใจที่มีต่อบุคคลร่วมงานน้อยที่สุด เพื่อจำแนกผู้นำออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. พฤติกรรมที่มุ่งงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงาน ได้ดีที่สุด แต่แสดงออกไม่ดี

๒. พฤติกรรมที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ผู้ที่พยายามสร้างความพอใจให้กับกลุ่มและยกย่องเกียรติของกันและกัน เห็นใจ ปราศจากการขู่บังคับ^{๖๘}

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามความต้องการของผู้ตามว่า “ผู้นำจะต้องปรับตนเองให้ตอบสนองกับความต้องการของผู้ตาม แม้ว่าทฤษฎีนี้ยังไม่สามารถทดสอบความเที่ยงตรงในทางทฤษฎีได้ก็ตาม แต่ก็ได้รับความยอมรับสูง และถือเป็นทฤษฎีนำสมัยทฤษฎีหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม แต่ประสิทธิผลขึ้นอยู่กับผู้นำ โดยจะต้องพิจารณาความสอดคล้องกับระดับความสอดคล้องกับผู้ตาม ” จากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเกี่ยวพันกับความเป็นเอกลักษณ์หรือความเป็นปัจเจกบุคคล ที่แสดงออกถึงคุณลักษณะในด้านต่างๆ ขณะเดียวกันความเป็นผู้นำบางครั้งยังต้องอาศัยสถานการณ์ อาศัยบทบาทหรือความคิดหรือวิถีคิดของแต่ละบุคคลได้แสดงออกมาในแต่ละช่วงเวลาต่างๆ ด้วย ส่วนภาวะผู้นำนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งทางพันธุกรรมและสัณฐานวิทยา หรืออาจจะอาศัยสถานการณ์ เวลา โอกาส หรือสภาพแวดล้อมทางสังคม ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะสำหรับ

^{๖๗} Preffer and Other, อ้างใน พิมใจ โอภาณุรักษธรรม, ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๖ – ๓๐.

^{๖๘} Fiedler, อ้างใน วาสนา สุขประเสริฐ, “ภาวะผู้นำของบริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๑) .

การบริหารจัดการและเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมที่แสดงออกผ่านรูปแบบการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้ภารกิจการทำงานบรรลุยังวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ถ้าขาดซึ่งภาวะผู้นำจะโดยกำเนิดหรือรูปแบบอื่นใดก็ตามจะส่งผลให้ประสิทธิภาพแห่งการบริหารจัดการพานพบกับ ความล้มเหลวโดยที่ผู้นำไม่อาจที่จะนำพาองค์กรขับเคลื่อนไปบรรลุยังเป้าหมายสูงสุดที่ได้ตั้งไว้^{๖๙}

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐาน ต่างๆ ดังนี้

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traitist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิภาพที่ดี

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า บุคคลที่ได้รับการ ยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขา เป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship Theory) โดยมีสมมติฐานว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพ ของผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตาม ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือการวิเคราะห์ผู้ตาม นั้นเอง

๔. ทฤษฎีของผลรวม (Eclectic Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของ ทฤษฎีทั้ง ๓ ข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ^{๗๐}

ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและการประเมินผู้นำ

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีบุคลิภาพที่เกื้อกูลให้ ประสบความสำเร็จ

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมใน สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ก็เพราะเกิดจากลักษณะที่กลุ่มเขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม คือเครื่องบ่งชี้ของผู้ตามวิธีที่ดีที่สุดของผู้นำคือการวิเคราะห์ผู้ตาม

๔. ทฤษฎีการรวมผลทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาทฤษฎีต่างๆ มารวมกันเพื่อที่จะอธิบาย การเป็นผู้นำ^{๗๑}

^{๖๙} Hersey and Blanchard,เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖ .

^{๗๐} Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson. **Management and Organization Behavior**, (New York : John Willey & Sons, (1970), pp. 255-259.

^{๗๑} Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson., **Management and Organization Behavior**, (New York : John Willey & Sons), (1970), p. 17.

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ มี ๓ ประการ ดังนี้

๑. ความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะภายในที่อยู่ในแต่ละคน สมัยก่อนจึงเชื่อว่าความเป็นผู้นำเกิดจากพันธุกรรม สิ่งที่ทำให้เป็นผู้นำนั้น เป็นคุณลักษณะที่อยู่ในตัวของทุกคน

๒. ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม เป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล แต่ละคน จะเอาลักษณะของบุคคลมาใช้เพื่อที่กลุ่มจะมีจุดประสงค์ที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมายในขณะเดียวกันก็จะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มเป็นผู้กำหนดความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะมีผู้นำ แต่ถ้ากลุ่มนั้นขาดผู้นำ ก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าได้

๓. ลักษณะการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ มีความสำคัญกับผู้นำมากสถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่นั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับประเพณีขององค์กรนั้น^{๗๒}

การเกิดภาวะผู้นำมี ๔ ประการ คือ

๑. ความเป็นผู้นำตามลักษณะพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวตามกำเนิด

๒. ความเป็นผู้นำเกิดจากตำแหน่งโดยมีลักษณะความเป็นผู้นำตามหน้าที่การทำงาน

๓. ความเป็นผู้นำที่เกิดจากสถานการณ์หากผู้ใดมีคุณสมบัติตามสถานการณ์นั้นพร้อมอยู่แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำ

๔. พฤติกรรมทำให้เกิดผู้นำ วัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดผู้นำแบบนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มนั้นๆ^{๗๓}

พัฒนาสไตล์ หรือรูปแบบภาวะผู้นำต่อจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยเห็นว่า สไตล์ผู้นำเกิดจากมิติ ๒ อย่าง คือ ให้ความสำคัญกับบุคลากร และผลผลิตแล้ว ได้แบ่งมิติออกเป็น ๔ อย่างย่อยๆ จากการนำเอามิติทั้ง ๔ ประการ มาพิจารณาประกอบสามารถแบ่งออกได้เป็น ๕ สไตล์ คือ

๑. การบริหารงานแบบไร้ฝีมือ เป็นการบริหารงานที่เกิดจากจุดตัด สไตล์ผู้นำแบบนี้ ผู้นำไม่สนใจสิ่งใดๆ ในองค์กร

๒. การบริหารงานแบบลูกทุ่ง ผู้นำมักให้ความสำคัญกับองค์กรอย่างเต็มที่ขณะเดียวกันกับผู้นำก็ให้ความสนใจกับกิจกรรมในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

๓. การบริหารแบบเผด็จการ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับผลผลิตเป็นอย่างมากทำให้ผลผลิตสูงสุด และการใช้อำนาจอย่างดุขี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความหมายแต่อย่างใด

^{๗๒} Murray G. Ross and Charles E. Hendry อ้างใน สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๗) .

^{๗๓} Renney W. Napier, อ้างใน สุวิน สุขสมกิจ, เรื่องเดียวกัน , หน้า ๑๑๘-๑๑๙.

๔. การบริหารงานแบบสายกลาง ผู้นำบริหารโดยยึดคน และงานเป็นหลักเป็นการบริหารงานแบบประนีประนอมเพื่อให้องค์กร ได้ประโยชน์สูงสุด

๕. การบริหารแบบเป็นทีม ผู้นำมุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดผลผลิตที่สูงสุดเพื่อสร้างความพอใจในบุคลากรอย่างเต็มที่ ทฤษฎีผู้นำดังกล่าวเน้นการเป็นผู้นำการบริหาร^{๗๔}

ทฤษฎีแบบของผู้นำไว้ ๓ ประการ คือ ผู้นำระดับสูง กลาง ต่ำ โดยวิเคราะห์ถึงความแตกต่างของผู้นำแต่ละระดับจากผู้นำ ๒ ประเภท คือ ประชาชน และคุณลักษณะชมชอบแบบผู้นำ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะมีประสิทธิผลนั้นส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความนิยมชมชอบของสมาชิกในกลุ่มของผู้นำ และสภาพแวดล้อมตัวแบบที่ยึดเอาสิ่งต่างๆ เป็นศูนย์กลาง มีหลักว่าผู้นำสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรได้ดีจะต้องมีความเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ดี และเหมาะสมตัวแบบผู้นำต้องเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศในการทำงานโดยปลูกฝังให้สมาชิกรู้จักพัฒนาตนเอง^{๗๕}

ทฤษฎีการเกิดภาวะผู้นำไว้ ๖ ประการดังนี้

๑. ทฤษฎีเหมือนทฤษฎีที่ว่าด้วยลักษณะผู้นำที่มีมาแต่เกิด

๒. เชื่อว่าลักษณะผู้นำเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส

๓. มีความเชื่อว่าผู้นำนั้นเกิดจากความสามารถเฉพาะตัว และเพื่อนร่วมงาน

๔. ทฤษฎีให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ๓ ประการคือการกระทำการปฏิสัมพันธ์ และเจตสิก โดยเชื่อว่าการที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษย-สัมพันธ์ และมีการควบคุมทางจิตใจที่ดี

๕. เชื่อว่าผู้นำนั้นต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการอะไรหากเป็นผู้นำที่มีความเข้าใจ และตอบสนองความต้องการเหล่านั้นก็จะกลายเป็นผู้นำในกลุ่มได้

๖. เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์จะคิดอยู่เสมอว่าถ้าตนให้ความร่วมมือกับผู้นำแล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของกลุ่มด้วย^{๗๖}

จากการศึกษาพอสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุดแต่อย่างไรก็ตามลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

^{๗๔} Robert Blake and Jame Mouton, Ibid., p. 19.

^{๗๕} Robert Kath and Deniel Kahn, Ibid., p. 19.

^{๗๖} Stogdill, Ibid.,p.19.

ตารางที่ ๒.๖ สรุปหลักทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักทฤษฎี/แนวคิด	หลักทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ติน ปรัชญพฤทธิ์,(๒๕๒๗,หน้า ๖๓๕-๖๓๗.)	๑. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ ๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม ๓. ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ ๔. ทฤษฎีปฏิกิริยาโต้ตอบความคาดหวัง ๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม ๖. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน
Barbara Kelleman,(๑๙๘๔ , p.70)	๑.ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ๒. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลกระทบ ๓. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำ ๔. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ๕. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมเด่น ๖. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคล ๗. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ๘. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการจำแนกบทบาท ๙. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม
Bernard M. Bass,(๒๕๔๒, หน้า ๒๑)	๑. กลุ่มทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ ๒. กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ ๓. กลุ่มทฤษฎีสภาพแวดล้อม ๔. กลุ่มทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคล ๕. กลุ่มทฤษฎีจิตวิเคราะห์ ๖. กลุ่มทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ๗. ทฤษฎีกลุ่มมนุษยนิยม ๘. กลุ่มทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ และคาดหวัง ๙. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม ๑๐. กลุ่มทฤษฎีการรับรู้ และปัญญา

นักทฤษฎี/แนวคิด	หลักทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
Pfeffer and Other,(อ้างใน พิมใจ โอภาณูรัก ธรรม, หน้า ๒๖ – ๓๐.)	แบ่งภาวะผู้นำเป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ ๑. ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ ๒. ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์
HodgeBilley J.& Herbert J. Johnson, (1970 pp. 255-259)	๑. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีบุคลิกภาพที่ เกื้อกูลให้ ประสบความสำเร็จ ๒. ผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ใดสถานการณ์ หนึ่ง ๓. ผู้นำคือการวิเคราะห์ผู้ตาม ๔. ผู้นำคือเกิดจากการนำเอาทฤษฎีต่างๆ มา รวมกัน
Murray G. Ross and Charles E. Hendry (อ้างใน สุวิน สุขสมกิจ, หน้า ๑๑๗ – ๑๑๘)	แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ ๓ ประการ ดังนี้ ๑. ความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะภายใน ๒. ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ๓. ลักษณะการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์
Renney W.Napier, (อ้างใน สุวิน สุขสมกิจ, หน้า๑๑๘-๑๑๙)	เกิดภาวะผู้นำไว้ ๔ ประการ คือ ๑. ความเป็นผู้นำตามลักษณะพันธุกรรม ๒. ความเป็นผู้นำเกิดจากตำแหน่ง ๓. ความเป็นผู้นำที่เกิดจากสถานการณ์ ๔. พฤติกรรมทำให้เกิดผู้นำ
Robert Kath and Deniel Kahn, (Ibid., p.19)	ผู้นำ ๓ ประการ คือ ผู้นำระดับสูง กลาง ต่ำ
Stogdill, (1972 pp p.19)	๑ ทฤษฎีเหมือนทฤษฎีที่ว่าด้วยลักษณะผู้นำที่มี มาแต่เกิด ๒. เชื่อว่าลักษณะผู้นำเกิดจากสภาพแวดล้อม ๓. มีความเชื่อว่าผู้นำนั้นเกิดจากความสามารถ ๔. ทฤษฎีให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ๕. เชื่อว่าผู้นำนั้นต้องมีความเข้าใจใน ธรรมชาติของ มนุษย์ ๖. เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์

๑. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

ลักษณะภาวะผู้นำแบบตะวันตก

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จซึ่งเชื่อกันว่าจะเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะที่โดดเด่นในลักษณะหลายๆ ด้านและมีประเด็นที่น่าสนใจที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

คุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญมีดังนี้

๑. บุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งติดตัวมากับตัวของบุคคลแต่ละคนในส่วนที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ได้ บุคลิกภาพดังกล่าวคือ

๑.๑ ความสามารถในการปรับตัวเป็นความสามารถทั่วไปของบุคคล

๑.๒ ความต้องการที่จะนำซึ่งอาจจะเป็นความสามารถในส่วนลึกๆ มองไม่เห็นชัดแต่ก็สามารถค้นคว้าได้

๑.๓ ความมั่นคงทางอารมณ์ซึ่งแต่ละคนจะมีนิสัยทางด้านความคงที่ของอารมณ์การควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด

๑.๔ ความเป็นตัวของตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ตามสภาพสังคมและวัฒนธรรม

๑.๕ ความอุตสาหพยายาม หมายถึง ความอดทนของแต่ละบุคคลที่จะพยายามฟันฝ่าอุปสรรคนานาประการ

๑.๖ ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นพรสวรรค์อย่างหนึ่ง ที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะแล้วคิดออกมาเป็นรูปธรรม

๑.๗ ความทะเยอทะยาน เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการความสะดวกสบายใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา หากทุกคนได้ใช้ความคิดดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา เพราะการคิดแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกันออกไป

๒. ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) สมองของคนเรานี้ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จาก

๒.๑ เชี่ยวปัญญา คนทุกคนมีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดแตกต่างกันไปอาจจะด้วยสาเหตุหลายๆ ประการ ทั้งเรื่องพันธุกรรม สภาพแวดล้อม การแข่งขัน การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน

๒.๒ ความแม่นยำในการตัดสินใจ เพราะต้องทำการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาในการทำงาน การดำรงชีวิต การตัดสินใจที่แม่นยำจึงต้องอาศัยประสบการณ์

๒.๓ ระดับความรู้ทุกคนสามารถศึกษาเล่าเรียนได้ไม่เท่ากันเพราะสมองแต่ละคนไม่สามารถรับอะไรได้อย่างเต็มที่ คือมีการจุความจำไว้เท่ากันก็จริง แต่การรับรู้ การถ่ายทอดอาจจะมีบางสิ่ง

บางอย่างแตกต่างออกไป ดังนั้นจึงวัดระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับที่สูงๆ ขึ้นไปของแต่ละคน

๓. คุณลักษณะด้านสังคม (Social Skill) การเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน เพราะคนเราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ การเข้าสังคมของคนแต่ละระดับต้องมีพิธีรีตองแตกต่างกันออกไปตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้นๆ คุณลักษณะด้านสังคมมีดังนี้

๓.๑ การรู้จักประนีประนอม การที่บุคคลทำงานร่วมกับคนอื่นผลประโยชน์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อย ด้วยเหตุนี้จึงต้องการคนที่จะมาประสานผลประโยชน์หรือเป็นคนที่ยอมประนีประนอมให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความพอใจ

๓.๒ ความสามารถในการบริหาร งานบริหารเป็นการใช้ศิลป์ ซึ่งแต่ละคนไม่สามารถใช้ได้ทัดเทียมกัน ด้วยข้อจำกัดต่างๆ การศึกษาเล่าเรียนก็จะเป็นส่วนประกอบในการบริหารได้บ้างเช่นกัน

๓.๓ ความร่วมมือ ถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงาน ตั้งใจทำงานหรือทำตามทีผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ

๓.๔ ความเป็นที่นิยมชมชอบ เราจะเคยเข้าไปในงานเลี้ยงและพบคนหนึ่งซึ่งจากสีหน้าท่าทาง เป็นบุคคลที่เรามองแวบเดียวเกิดความรู้สึกอยากรู้จัก อยากทักทาย มีความเลื่อมใสศรัทธา ยิ่งเมื่อเห็นเขาพูดจาด้วยแล้วเกิดความนิยมชมชอบตามมา

๓.๕ ความเป็นนักการทูต การที่บุคคลจะเป็นนักการทูตที่ดีนั้นต้องอาศัยปฏิภาณไหวพริบมากมาย เพราะต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องโน้มน้าวเรื่องใหญ่ๆ ที่เกิดขึ้นแก้ปัญหาให้กลายเป็นเรื่องเล็กต้องใช้ความสามารถหลายๆ ด้านประกอบกัน ซึ่งไม่ใช่การพูดเป็นเพียงอย่างเดียว

๔. คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical Characteristic) ถือเป็นเรื่องที่ดีตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถแก้ไข ปรับปรุงด้วยการให้อาหารหรือรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วย คุณลักษณะด้านกายภาพมีดังนี้

๔.๑ ส่วนสูงถึงแม้ทุกคนไม่สามารถจะสูงทัดเทียมกัน แต่ก็เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า การรับประทานอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการนี้มีส่วนทำให้คนเราสูงได้ไม่เพียงพอเพราะพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว

๔.๒ น้ำหนัก การควบคุมน้ำหนักจะเห็นได้ชัดเจนจากนักมวย เพราะการควบคุมต่างๆ ย่อมเกิดผลตามที่เรากำลังต้องการ หรือเป็นไปตามเป้าหมายระหว่างบุคคล มีนักจิตวิทยาได้ทำการทดสอบเรื่องน้ำหนักกับการเป็นภาวะผู้นำเหมือนกัน แต่ไม่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ

๔.๓ การฝึกฝน นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการดำรงชีวิต การที่ร่างกายของคนเราได้รับการออกกำลังกาย การฝึกฝนให้ใช้ความคิด การใช้สมอง การนั่งสมาธิ ล้วนแล้วแต่มีส่วนทำให้จิตใจเยือกเย็น สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำได้ในที่สุด

๔.๔ ความสมบูรณ์ของร่างกาย การรักษาตนให้พ้นจากโรคภัยถือเป็นลาภอันประเสริฐ ตามหลักของพระพุทธศาสนา ดังนั้นความสมบูรณ์ต้องมีส่วนประกอบด้านอื่นด้วย เช่นการรักษาความอบอุ่นของร่างกาย การพักผ่อนที่เพียงพอ การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น^{๗๗}

๒ ประเภทภาวะผู้นำแบบตะวันตก

การศึกษาประเภทภาวะผู้นำจะทำให้ทราบว่าการดำเนินการขององค์กรจะเป็นไปในลักษณะใดนักวิชาการส่วนใหญ่แบ่งประเภทของผู้นำโดยแยกประเภทเป็นผู้นำตามความมีประสิทธิภาพมากน้อยของงานบ้างผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจบ้างผู้นำตามลักษณะการทำงานที่เน้นคนหรือเน้นงาน และแยกประเภทผู้นำตามสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

๑. ประเภทผู้นำตามลักษณะการเน้นงานหรือเน้นคนผลสัมฤทธิ์ของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นตัวแปรที่สำคัญในการแบ่งประเภทผู้นำ

ประเภทของผู้นำตามลักษณะการเน้นงานหรือเน้นคนแบ่งได้ดังนี้

๑.๑ ผู้นำประเภทเน้นงานเป็นหลัก (Task Oriented) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงานมาก จะมอบหมายการงาน กำหนดมาตรฐาน และสอดส่องดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทกำลังกายกำลังใจทำงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒ ผู้นำประเภทเน้นคนเป็นหลัก (People Oriented) ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญกับคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชามาก เน้นมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องส่วนตัวและราชการ เพื่อประโยชน์ในการสร้างทีมงาน การมอบหมายงาน ให้สิทธิเสรีภาพและการมีส่วนร่วมในการทำงาน^{๗๘}

๒. ประเภทผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ

ประเภทของผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจไว้อย่างน่าสนใจซึ่งผู้นำแต่ละคนจะใช้อำนาจหน้าที่ของตนที่แตกต่างกัน ดังนี้

๒.๑ ผู้นำประเภทเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำประเภทนี้ยึดมั่นอยู่บนรากฐานที่เชื่อว่าตนเป็นผู้มีความสามารถมากกว่าผู้อื่น มักจะบังคับให้ผู้อื่นทำตามความคิดของตน ใช้กฎเกณฑ์การควบคุม ตรวจสอบ หรือการลงโทษ และมักใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ ไม่ชอบการโต้แย้ง

๒.๒ ผู้นำประเภทพ่อปกครองลูก (Patrimonial) ผู้นำประเภทนี้ยึดหลักการว่าผู้ใต้บังคับบัญชาถือเสมือนลูกหลาน จึงมีความห่วงใย เอาใจใส่เมตตา กรุณา แนะนำสั่งสอนและให้

^{๗๗} กวี วงศ์พุม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๑๓-๑๑๔.

^{๗๘} Likert Rensis, *New Patterns of Management*, (London: Macmillan, 1988), p. 74.

อภัยเมื่อมีความผิดพลาดระหว่างผู้นำและคนในองค์กรจะราบรื่น เป็นกันเองเหมือนญาติพี่น้องในครอบครัวเดียวกัน

๒.๓ ผู้นำประเภทราชการ (Bureaucrat) จะยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลักปฏิบัติงาน ขาดความคิดริเริ่มการบังคับบัญชาเป็นไปตามขั้นตอน ยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นบรรทัดฐานอย่างเคร่งครัด

๒.๔ ผู้นำประเภทผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participative Man) ผู้นำประเภทนี้จะยึดถือประชาธิปไตยของผู้ร่วมงานให้โอกาสผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน จนกระทั่งการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายผลของงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะประสานการทำงานเข้าใจปัญหา มีการพัฒนาบุคลากรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๒.๕ ผู้นำประเภทตามใจท่าน (Laissez -Faire) ผู้นำประเภทนี้ ยึดเกณฑ์ของความอะลุ่มอล่วยความประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง ใช้กาลเวลาเป็นเครื่องช่วยคลี่คลายปัญหา มอบความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปล่อยให้ทำงานโดยกำหนดนโยบายและเป้าหมายไว้กว้างๆ เพื่อเป็นแนวทาง จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวแทรกแซง ทำให้ขาดความริเริ่มใหม่ๆ ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่จึงขาดความเป็นระเบียบวินัย

๒.๖ ผู้นำประเภทบารมีสูงใจ (Charismatic Man) ผู้นำประเภทนี้อาศัยบารมีสั่งสมมานานจนมีชื่อเสียงเกียรติคุณ สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเททำหน้าที่รับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้สามารถบริหารงานได้ผล แต่จะมีปัญหาต่อองค์กรในกรณีที่ผู้นำประเภทนี้ออกจากองค์กรนั้นไปแล้วหาคนอื่นมาแทนได้ยาก

๒.๗ ผู้นำประเภทเทคนิควิทยาการ (Technocratic Man) ผู้นำประเภทนี้จะอาศัยความรู้ทางเทคนิคเป็นเกณฑ์ในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในงานทำให้งานไม่พัฒนาเท่าที่ควรเพราะผู้นำให้ความสนใจแต่เฉพาะทางเทคนิคอันเป็นปัญหาส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น

๒.๘ ผู้นำประเภทอุปถัมภ์ (Patronage Man) เป็นประเภทผู้นำที่ถือเกณฑ์การประสานงานระหว่างผู้ร่วมงานที่รู้จักมักคุ้นเป็นหลัก ผู้นำจึงเปรียบเสมือนผู้ประสานงานเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการบังคับบัญชาสั่งการโดยเฉพาะในกรณีการเป็นผู้นำมาจากการเลือกตั้ง อำนาจบังคับบัญชาลดน้อยลงไปมากกว่าผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งโดยตรง ผลงานขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะดึงผู้ร่วมงานให้มาร่วมมือมากน้อยเพียงใด

๒.๙ ผู้นำประเภทการเมือง (Political Man) ผู้นำประเภทนี้อาศัยอำนาจและอิทธิพลในเรื่องที่มีฐานะหรืออำนาจที่มาจากบุคคลระดับสูงขององค์กร ผลงานขององค์กรที่มีผู้นำประเภทนี้จะขึ้นอยู่กับอิทธิพลของผู้นำและความรับผิดชอบของผู้นำว่าจะทุ่มเทให้แก่องค์การได้มากน้อยเพียงใดและนำองค์กรไปในทิศทางใด เพราะอิทธิพลของผู้นำดังกล่าวนี้ทำให้สามารถสั่งใช้ผู้ร่วมงานได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานส่วนตัว

หรืองานส่วนรวม ข้อที่น่าสังเกตคือผู้นำประเภทการเมือง มักจะประสบผลสำเร็จได้ระยะเวลาหนึ่งเท่าที่ฐานะหรืออำนาจจากระดับสูง หรือพรรคพวกเอื้ออำนวย^{๗๙}

๓. ประเภทผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จยังไม่สามารถสรุปได้แน่นอนว่าเป็นผู้นำประเภทไหนเพราะทุกประเภทย่อมมีจุดดีเด่นของตน จึงเป็นข้อสงสัยของความเป็นภาวะผู้นำที่จะเกิดขึ้นที่ไหน ภายใต้เงื่อนไขอะไรบ้างซึ่งถือเป็นปัจจัยสถานการณ์ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในภาวะผู้นำอย่างมากสรุปประเภทผู้นำตามสถานการณ์และเลือกแบบใช้พฤติกรรมของผู้นำประเภทต่างๆ ให้เหมาะสมซึ่งพอสรุปได้ว่ามี ๕ แบบด้วยกันคือ

๓.๑ พฤติกรรมผู้นำแบบที่ ๑ จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น

๓.๒ พฤติกรรมผู้นำแบบที่ ๒ จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่จำเป็นจากเพื่อนร่วมงาน

๓.๓ พฤติกรรมผู้นำแบบที่ ๓ จะชี้ปัญหาให้เพื่อนร่วมงานเห็นเป็นรายๆ พร้อมกับฟังข้อเสนอแนะและความเห็น แล้วตัดสินใจ

๓.๔ พฤติกรรมผู้นำแบบที่ ๔ จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปัญหาและข้อเสนอแนะเป็นกลุ่มๆ แล้วตัดสินใจ

๓.๕ พฤติกรรมผู้นำ แบบที่ ๕ จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มร่วมกันคิดหาทางเลือก และข้อตกลงโดยกลุ่ม แล้วปฏิบัติตามข้อยุติที่กลุ่มสนับสนุนการใช้พฤติกรรมของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ๕ อย่างดังกล่าว คือถ้ามีทางแก้ไขปัญหาได้ชัดเจนจากข้อมูลที่มีอยู่ และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เลือกใช้พฤติกรรมผู้นำแบบที่ ๑ หรือถ้าหากข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจเองก็ใช้พฤติกรรมผู้นำแบบที่ ๒ หรือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเป็นกรณีๆ พร้อมกับรับฟังข้อเสนอแนะและความเห็นแล้วตัดสินใจก็เป็นไปตามพฤติกรรมผู้นำแบบที่ ๓ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ พร้อมกับเสนอแนะเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเป็นการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบที่ ๔ หรือถ้าปัญหากลุ่ม มีทางแก้ไขได้หลายอย่างควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมปรึกษาหารือเป็นกลุ่มแล้วเลือกปฏิบัติตามข้อยุติที่กลุ่มเสนอถือเป็นการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบที่ ๕^{๘๐}

^{๗๙} Robert B. Buchele, *The Management of Business and Public Organization*, (New York : McGraw Hill, 1977), pp. 175-177.

^{๘๐} Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, (Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1975), p. 155.

ตารางที่ ๒.๗ สรุปคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

นักวิชาการ	ลักษณะภาวะผู้นำแบบตะวันตก
กวี วงศ์พุ่ม, (๒๕๓๙, หน้า ๑๑๗-๑๑๙)	๑. บุคลิกภาพซึ่งติดตัวมากับตัวของบุคคลแต่ละคน ๒. ความรู้ ความสามารถ ของคนเรานี้ธรรมชาติสร้างมา เพื่อใช้สติปัญญา ๓. คุณลักษณะด้านสังคมการเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน ๔. คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical Characteristic) ถือเป็นเรื่องที่ติดตัวมาอย่างเห็นได้ชัด
Likert Rensis,(1988 , p. 74.)	๑. ผู้นำประเภทเน้นงานเป็นหลัก ๒. ผู้นำประเภทเน้นคนเป็นหลัก
Robert B. Buchele,(1977, pp. 175-177)	๑. ผู้นำประเภทเผด็จการ ๒. ผู้นำประเภทพ่อปกครองลูก ๓. ผู้นำประเภทราชการ ๔. ผู้นำประเภทผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ๕. ผู้นำประเภทตามใจท่าน ๖. ผู้นำประเภทบาร์มีจูงใจ ๗. ผู้นำประเภทเทคนิควิทยาการ ๘. ผู้นำประเภทอุปถัมภ์ ๙. ผู้นำประเภทการเมือง
victor H.Vroom and PhilipW.Yetton, (1975, p. 155)	๑. จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง ๒. จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง ๓. จะชี้ปัญหาให้เพื่อนร่วมงานเห็นเป็นรายๆ ๔. จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ๕. จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม

๒.๒.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ๓ มิติ

๑. หลักของทฤษฎี ๓ มิติ ของวิลเลียม เจ เรตติน

การศึกษาแบบผู้นำนับแต่อดีตที่ผ่านมาเริ่มต้นโดยการพิจารณาค้นหาคุณลักษณะของผู้หน้าที่ซึ่งเรียกว่า “คุณลักษณะอันเป็นสากล” (Universal Trait) แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จ ต่อมามหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำอย่างจริงจังทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยพิจารณาผู้นำในสองมิติเรียกว่ามิติการงานกับมิติสัมพันธ์ภาพ

จากผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ^{๔๑} ฮาลปิน (Halpin) ซึ่งรวมอยู่ในคณะผู้วิจัยคนหนึ่งได้ชี้ให้เห็นในรายงานการวิจัยเกี่ยวกับครูใหญ่ในโรงเรียนว่าหัวหน้างานที่พึงประสงค์และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือผู้ที่มุ่งประสงค์สูงทั้งสองด้าน คือด้านสัมพันธ์ภาพและการงาน ส่วนหัวหน้างานที่ไม่พึงประสงค์คือผู้ที่มุ่งประสงค์ทั้งสองด้านต่ำมาก โดยนัยนี้จึงดูเหมือนว่าฮาลปิน จะเห็นว่าในทฤษฎีนั้นหากหัวหน้างานมีความมุ่งสัมพันธ์ภาพและมุ่งงานสูงแล้ว ย่อมถือได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุด

ในทำนองเดียวกันนี้ เบลคและมูตัน ก็ได้อธิบายไว้ในช่วยการบริหารของเขาว่า หัวหน้างานที่ดีก็คือ หัวหน้างานที่เรียกว่าหัวหน้าแบบทีมงาน หรือหัวหน้าที่จัดการบริหารงานเป็นทีม คือ เน้นทั้งด้านสัมพันธ์ภาพและด้านการงาน อย่างไรก็ตามจากการค้นคว้าทดลองเชิงประจักษ์ (Empirical) หลายๆ อย่าง ในขณะเดียวกัน รวมทั้งการศึกษาวิจัยของพิตเลอร์ซึ่งทำการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องมากกว่า ๕๐ เรื่อง ต่างก็ชี้ให้เห็นว่าไม่มีหัวหน้างานแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพก็อาจเป็นหัวหน้าที่ดีได้ ข้อสำคัญก็คือ เราสามารถนำวิธีการนั้นไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ และเห็นว่าแบบบริหารแต่ละแบบย่อมไม่อาจที่จะใช้ให้เกิดผลดีได้ทุกสถานการณ์^{๔๒}

นอกจากนั้นแม้ว่าหัวหน้างานสามารถนำเอาแบบการบริหารหรือแบบผู้นำไปใช้ โดยมุ่งเน้นทั้งด้านสัมพันธ์ภาพและด้านการงาน แต่ก็ไม่อาจทราบได้ว่างานนั้นประสบผลสำเร็จหรือมีประสิทธิผลหรือไม่ จากแนวความคิดนี้เองจึงมีนักวิชาการทางการบริหารหรือการจัดการจึงเห็นว่านอกจากสองแกนหรือสองมิติ คือ มิติสัมพันธ์ภาพและมิติทางการงานแล้ว ควรจะได้พิจารณาแกนหรือมิติอีกมิติหนึ่งคือ มิติประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งผู้นำทางแนวความคิดนี้คือนักวิชาการชาวแคนาดา ชื่อเรตตินนั่นเองจากการเพิ่มมิติที่สามเข้าไปกับสองมิติเดิมทำให้ได้ทฤษฎีใหม่ เรียกว่า ทฤษฎีสามมิติ (๓-Dra Theory)

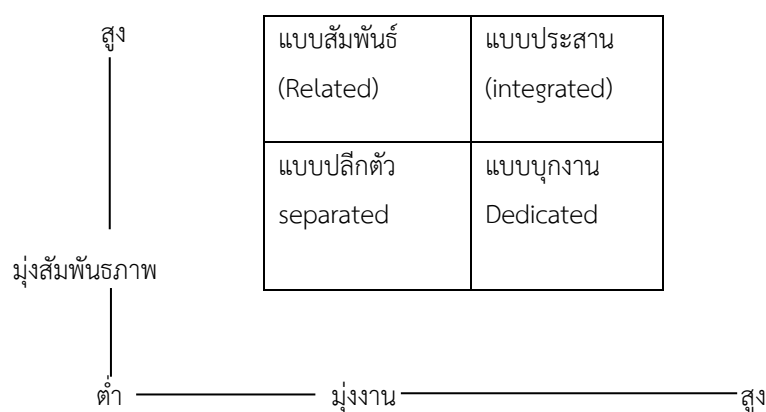
ทฤษฎีสามมิติเกิดจากแนวความคิดที่ว่าในกรบริหารหรือการจัดการองค์การ หรือในหน่วยงานใดๆ ก็ตาม งานของผู้บริหารหรือผู้จัดการก็คือทำอย่างไรหน่วยงานของตนจึงจะบรรลุประสิทธิผล

^{๔๑} นิพนธ์ อุทก, “แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครตามทฤษฎีสามมิติของเรตติน”, ปรินญญาณินพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๓๕), หน้า ๒๓.

ทฤษฎีสามมติเห็นว่าประสิทธิผลเป็นหัวใจ (Central Issue) ของการบริหารหรือการจัดการ การก่อให้เกิดประสิทธิผลจึงเป็นงานหรือหน้าที่ของผู้บริหาร ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าส่วนราชการ หรือนายทหาร หัวหน้าหลักของเขาก็คือสิ่งเดียวกัน

จากแนวความคิดดังกล่าว เรดตินจึงได้พัฒนาทฤษฎีที่มีอยู่เดิมนับแต่ทฤษฎีสองมิติของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ช่วยการบริหารของเบลคและมูตัน ประกอบกับแนวความคิดในเรื่องการบริหารตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์ กลายเป็นทฤษฎีสามมติ ซึ่งมีมิติทั้งสามได้แก่ ๑) มิติมุ่งคน คือ การให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ๒) มิติมุ่งงาน คือ การให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่การงานหรือความสำเร็จของงาน ๓) มิติมุ่งประสิทธิผล คือ การพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

จากสองมิติแรกของ โอไฮโอและช่วยการบริหารของเบลคและมูตัน เรดตินกำหนดแบบผู้นำเป็น ๔ แบบ เรียกว่าแบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles)^{๔๒} ปรากฏดังภาพ



แผนภาพที่ ๒.๒ แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎี ๓ มิติ ของเรดติน

แบบผู้นำแบบพื้นฐานถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการบริหาร ๔ แบบ แต่ละแบบอาจอธิบายได้ดังนี้

๑. แบบปลีกตัว (Separated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญแก่งานและสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานต่ำ ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบปลีกตัว เป็นผู้ที่ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้การสื่อสารน้อยในทุกทาง ชอบมองอดีตยิ่งกว่าปัจจุบัน เช่น อาจชอบพูดว่าที่แล้วมาเรื่องนี้เคยทำอย่างไร ชอบมององค์การที่สังกัดอยู่ในลักษณะรวมๆ ยิ่งกว่าที่จะคำนึงถึงสมาชิกเป็นรายบุคคลเนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องการรักษาสิ่งต่างๆ ไว้จึงให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่างๆ โดยธรรมชาติแล้วผู้นำแบบปลีกตัวจะตีค่าคนอื่นจากความผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารแบบนี้

^{๔๒} William J. Reddin, **Managerial Effectiveness**, (New York: McGraw-Hill Co., 1970) , p.27.

เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นคนฉลาด แต่สำหรับคนอื่นไม่จำเป็นในการทำงานในรูปคณะกรรมการ ผู้นำแบบปลีกตัวจะใช้วิธีการแบบการประชุมสภา คือ ต้องปฏิบัติไปตามระเบียบวาระ หากเกิดกรณีที่มีการกระทำผิดพลาดเกิดขึ้นกับผู้บริหารประเภทนี้ก็จะใช้วิธีการควบคุมมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งผู้นำแบบปลีกตัวจะพยายามอ้ากฏ ระเบียบเป็นเครื่องมือ

๒. แบบมุ่งสัมพันธ์ (Related Style) เป็นแบบผู้นำในการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ ผู้บริหารหรือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นผู้ที่ยอมรับผู้อื่นในทันทีที่ที่พบกัน ชอบคุยกับผู้อื่นนานๆ เพื่อว่าจะได้รู้จักกับผู้ร่วมงานได้ดีขึ้น จึงทำให้ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์มากมายจากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารประเภทมุ่งสัมพันธ์ไม่ค่อยวิตกกังวลในเรื่องเวลามากนัก จึงมีเวลาที่จะทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะคนที่ผู้บริหารต้องการจะคุยด้วย ผู้บริหารแบบนี้มององค์การว่าเป็นระบบของสังคมอย่างหนึ่ง ชอบตีค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าผู้บริหารด้วยข้อเท็จจริงที่ว่าผู้บริหารนั้นให้ความอบอุ่นแก่ลูกน้องเพียงใด ในการทำงานในรูปคณะกรรมการ ผู้บริหารแบบนี้จะให้ความสนับสนุนคนอื่น ๆ มากที่สุด ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำเป็นตัวอย่างอีกส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้นำเกลี้ยกล่อมให้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นผ่านไป และลบความขัดแย้งให้ราบรื่นได้ด้วยการทำเป็นพึงพอใจในยามเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งก็จะยอมทำตามคนอื่น ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มักไม่ชอบใช้การลงโทษ เมื่อใดที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญแก่คนมากเขาก็คือการชอบโอ้อวดครวญ และกล่าวว่าคนอื่นจะไม่ให้ความสำคัญแก่ตน สิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดก็คือ ความขัดแย้งนั่นเอง

๓. แบบบุกงานหรือแบบอุทิศตน (Dedicated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือเป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่งานหรือบุกงาน พฤติกรรมแบบนี้มีลักษณะเป็นการครอบงำคนอื่น ชอบให้คำแนะนำด้วยวาจาแก่ลูกน้อง ในการใช้คำพูดนั้นหากเลือกได้ก็จะใช้คำว่า “ทำเดี๋ยวนี้” และหากเป็นไปได้ก็จะเลือกใช้วิทยากรต่างๆ มากกว่าที่จะใช้คน ผู้นำประเภทนี้ตีค่าลูกน้องด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต และตีค่าผู้บริหารด้วยทักษะในการใช้อำนาจ ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบบุกงานจะแสดงบทบาทอย่างกระตือรือร้นในเรื่องการคิดริเริ่ม การประเมิน การแนะนำ ในกรณีมีการขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะจัดการกับมันด้วยการกดดันไว้ และจะจัดการกับสถานการณ์ร้ายแรงด้วยการเข้าครอบงำ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อตนและยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดยั้งการกระทำที่ไม่ควรทำ การลงโทษที่ร้ายแรงที่สุดในความคิดของผู้นำประเภทบุกงานก็คือการปลดออกจากตำแหน่งผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบบุกงานลูกน้องร้องว่าขาดข่าวสารข้อมูลในการทำงาน ผู้นำแบบนี้ตีค่าของคนต่ำ จุดอ่อนสำคัญก็คือการชอบโต้แย้งคนอื่นว่าการแก้ปัญหาสามารถกระทำด้วยวิธีอื่นที่ดีกว่าได้ ผู้นำแบบบุกงานถือว่าการสูญเสียอำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และสิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดคือกลัวว่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานหรือทำให้ผลงานหรือผลผลิตต่ำ

๔. แบบประสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง จึงเป็นพฤติกรรมการบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ชอบเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มชอบติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยการจัดตั้งกลุ่ม ชอบการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทาง มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน เพราะผู้นำประเภทนี้ไม่ห่วงในเรื่องอำนาจ ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบใช้ทีมงานและวิธีการต่างๆ เพื่อประสานความต้องการในตัวบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยี ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจหรือประเมินค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน และตัดสินใจบริหารจากทักษะในทีมงาน ในคณะกรรมการผู้บริหารประเภทนี้จะมีความกระตือรือร้นในการจัดทำมาตรฐานการทำงานของทีม การตรวจสอบผลงานของทีม ความมุ่งมั่น และการจูงใจทีมงาน ในเรื่องความขัดแย้งผู้นำแบบนี้ชอบที่จะตรวจสอบดูสาเหตุของมันยิ่งกว่าที่จะหลีกเลี่ยงหรือกดดันไว้ ในสถานการณ์รุนแรงผู้นำแบบนี้จะเลื่อนการตัดสินใจไปก่อน ผู้บริหารแบบประสานมีวิธีการควบคุมคนอื่นโดยการเสนออุดมคติในเรื่องการจูงใจ จึงไม่ชอบการลงโทษได้รับการยอมรับนับถือน้อยลงเท่านั้นอย่างไรก็ตาม ในบางครั้งผู้บริหารแบบนี้ก็ตีค่าของความต้องการเป็นอิสระต่ำมาก และใช้วิธีการให้เข้ามีส่วนร่วมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้งานมีประสิทธิภาพน้อยลงสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดเกี่ยวกับตัวเองก็คือกลัวว่าตนเองจะไม่ได้เข้ามามีส่วนในเรื่องต่างๆ ส่วนสิ่งที่กลัวที่สุดเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ เกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความไม่สบายใจ

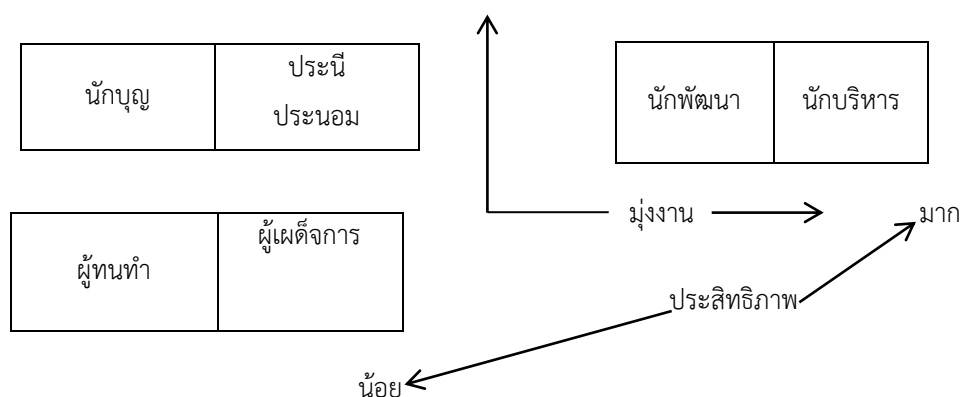
เรตตินจึงเห็นว่าแบบผู้นำพื้นฐาน ๔ แบบนี้ แต่ละแบบอาจนำไปใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลมากก็ได้ หรืออาจถูกนำไปใช้ไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยก็ได้จากแนวความคิดนี้เรตตินจึงกำหนดให้แบบผู้นำแบบหลักหรือแบบพื้นฐานแต่ละแบบสามารถนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม โดยเชื่อว่าถ้านำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะบังเกิดประสิทธิผลมากแต่ถ้านำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะไม่เกิดประสิทธิผลหรือได้ประสิทธิผลน้อย แบบการบริหารแต่ละแบบจึงอาจแยกออกเป็นสองแบบ เป็นแบบที่นำไปใช้อย่างเหมาะสมแล้วเกิดประสิทธิผลมากอย่างหนึ่งกับแบบที่นำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบหลักหรือแบบพื้นฐานนี้เมื่อนำไปพิจารณาประกอบกับมิติที่สาม คือ ประสิทธิภาพแล้วจะได้แบบการบริหารที่ให้ประสิทธิผลน้อย ๔ แบบ แบบที่ให้ประสิทธิผลมาก ๔ แบบ รวม ๘ แบบซึ่งทั้งแปดแบบนี้เรตตินถือว่าเป็นการเรียกชื่อให้แตกต่างกันโดยพิจารณาถึงประสิทธิผลเท่านั้น หากใช้เป็นการเพิ่มแบบการบริหารให้มากขึ้นอีกต่างหากไม่

อนึ่ง ตามทฤษฎีสามมตินี้เรตตินถือว่า คำว่า “แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก” (More Effectiveness) กับคำว่า “แบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาก” (More Appropriate Style) มีความหมายอย่างเดียวกัน

ตารางที่ ๒.๘ แบบผู้นำพื้นฐาน ๔ แบบ^{๘๓}

แบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles)	เมื่อนำไปใช้ไม่เหมาะสม (ประสิทธิผลน้อย)	เมื่อนำไปใช้เหมาะสม (ประสิทธิผลมาก)
แบบประสาน (Integrated)	แบบประนีประนอม (Compromiser)	แบบนักบริหาร (Executive)
แบบมุ่งมั่น (Dedicated)	แบบเผด็จการ (Autocrat)	แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent autocrat)
แบบสัมพันธ์ (Related)	แบบนักบุญ (Missionary)	แบบนักพัฒนา (Developer)
แบบปลีกตัว (Separated)	แบบทนทำหรือหนีงาน (Deserter)	แบบคณภูมิ (Bureaucrat)

แบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าวเขียนเป็นแบบจำลองได้ตามภาพ

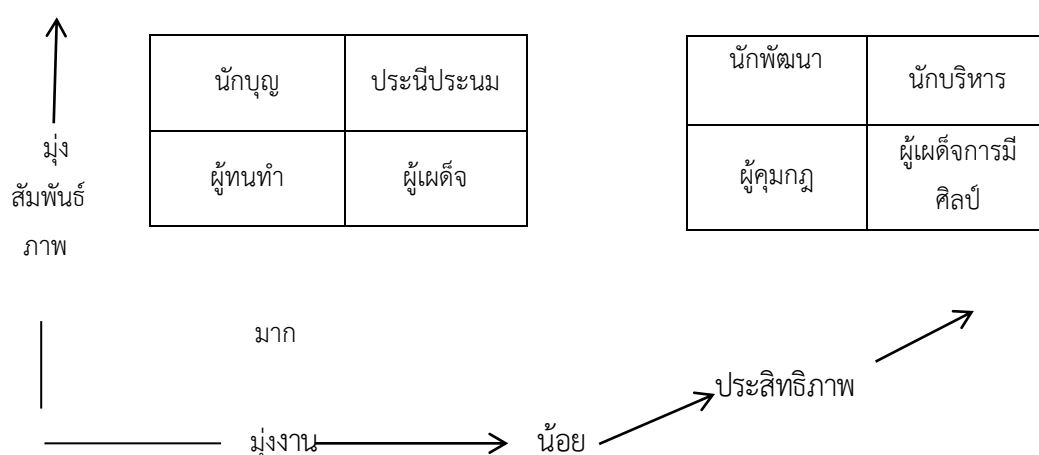


แผนภาพที่ ๒.๓ แบบผู้นำหรือแบบการบริหารตามทฤษฎี ๓ มิติ^{๘๔}

หากนำแบบการบริหารที่ให้ประสิทธิผลน้อยและแบบที่มีประสิทธิผลมากมาจับคู่กันก็ปรากฏตามภาพ

^{๘๓} สมยศ นาวิการ, การบริหารธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๒๕), หน้า ๔๘๕

^{๘๔} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๒๕.



แผนภาพที่ ๒.๔ แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยและแบบที่มีประสิทธิผลมาก^{๘๕}

แบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าว สามารถแยกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ๔ แบบ แบบที่มีประสิทธิผลมาก ๔ แบบ แต่ละแบบอาจให้คำอธิบายได้ดังนี้

๑. ผู้ทนทำหรือผู้หนึ่งงาน เป็นแบบการบริหารหรือแบบผู้นำแบบปลีกตัว ซึ่งผู้บริหารนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้มีประสิทธิผลน้อยลักษณะของการบริหารแบบนี้ได้แก่ การขาดความสนใจในความสำเร็จของงาน และความสัมพันธ์ภาพของเพื่อนร่วมงาน งานของผู้นำแบบนี้มีประสิทธิผลน้อยมิใช่เพราะขาดความสนใจอย่างเดียวแต่เกิดจากการกระทำที่ชั่วร้ายของผู้ร่วมงานไม่ดีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงแต่มีลักษณะของการเข้าแทรกแซงหรือห่วงเหี่ยวข่าวสารต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่แล้วก็ทำลายงานนั้นเสียชอบทำให้ทุกอย่างยุ่งยากขึ้น ชอบห่วงเหี่ยวข่าวสารไม่ว่าเขาขึ้นจากเบื้องล่างหรือลงจากเบื้องบน มีเป้าหมายในการทำงานต่ำทำให้คนอื่นเสียกำลังใจขวัญ บริหารงานประเภทนี้พบมากในหน่วยงานหรือบริษัทใหญ่มากกว่าบริษัทเล็ก

๒. ผู้คุมกฎ เป็นแบบผู้นำหรือผู้บริหารแบบปลีกตัว แต่สามารถเลือกใช้การบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือ การใช้แบบการบริหารแบบปลีกตัวในสถานการณ์การบริหารแบบปลีกตัวเป็นผู้ที่ไม่ให้ความสนใจมาก ทั้งในเรื่องการทำงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานเกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจและเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้อื่นน้อย ผู้นำแบบคุมกฎอาจถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแบบหนึ่งเพราะสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องทาง ชอบติดตามรายละเอียด และติดตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและตรงไปตรงมา สิ่ง que ผู้นำแบบนี้มุ่งมั่นที่สุด คือการรักษากฎ เมื่อเป็นผู้บริหารหรือเป็นผู้จัดการ ผู้นำประเภทนี้จะรู้มาตรฐานการดำเนินการในสิ่งเดียวกัน และถือว่าปฏิบัติในอดีตและที่กำลังดำเนินอยู่จะเป็นแนวทางที่จะต้องเดินตาม

^{๘๕} อ้างแล้ว . หน้า ๒๕ .

อย่างไรก็ตามหากจะกล่าวกันตามความจริงแล้ว พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ นับว่าเป็นสมาชิกขององค์การที่มีประโยชน์สูงสุด เพราะผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องตามกฎหมายโดยเคร่งครัดทั้งๆ ที่ผู้นำหรือผู้บริหารเองไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์นั้น อนึ่ง คำว่าผู้คุมกฎหรือแบบข้าราชการนี้กลายมาเป็นความหมายในทางลบ ในตำราส่วนใหญ่แต่จริงๆ แล้วพฤติกรรมของผู้นำแบบผู้คุมกฎนี้ถือเป็นแบบสำคัญในการที่จะรักษาประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ เพราะกฎเป็นเครื่องมือที่จะรักษาความพยายามของกลุ่มขนาดใหญ่ ซึ่งไม่สามารถจะพบปะแบบเผชิญหน้ากันได้ เครื่องมือที่จะตรวจสอบว่าทุกคนทราบและปฏิบัติตามกฎก็คือผู้บริหารแบบผู้คุมกฎนั่นเอง

๓. นักบุญ เป็นแบบการบริหารมีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพแต่นำแบบการบริหารไปใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้ประสิทธิผลน้อย ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้เป็นผู้มีจิตใจเมตตา สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้อื่น การบริหารแบบนี้ทำให้ประสิทธิผลน้อย เพราะผู้บริหารมีแต่ปรารถนาที่จะให้คนอื่นมองว่าผู้บริหารเป็น “คนดี” ทักษะคิดเช่นนี้จึงป้องกันมิให้ผู้บริหารเสี่ยงที่จะแสดงความไม่เห็นด้วย แม้เพียงเล็กน้อยเพื่อที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าคนที่มีความสุขจะให้ผลงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จึงทำให้หน่วยงานหรือแผนกของเขาเป็นเหมือนสโมสร เพราะเชื่อว่าผลงานมีความสำคัญน้อยกว่ามีเพื่อนดี จึงพยายามสร้างความอบอุ่น ความสบายอกสบายใจและบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้น โดยปกติผู้นำแบบนี้จะเป็นคนใจดีและสนุกสนานกับทุกคน ไม่เคยคิดที่จะทำการใดอันจะทำให้คนทั้งหลายต้องพลอยเดือดร้อน ผู้นำแบบนี้จะต้องการคนช่วยหนึ่งคน ผู้นำแบบนี้อาจให้สองคน หรือหากต้องการงบประมาณที่เพิ่มเติมก็จะรีบจัดหาให้ ทักษะคิดที่ว่าความขัดแย้งไม่ควรจะมีในหน่วยงานหรือองค์การ และไม่เชื่อว่าการโต้แย้งจะทำให้ความคิดที่ดีได้ นอกจากนั้นยังเห็นว่าผู้ที่เป็นผู้ใหญ่แล้วไม่ควรขัดแย้งกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เหตุการณ์นั้นสงบราบรื่นลง เพราะเกรงว่าความขัดแย้งจะทำให้ความรู้สึกที่ดีสูญหายไป ผู้บริหารแบบนี้เป็นผู้ที่ใจเย็นและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหารื้อแรงด้วยการรอคอยให้สิ่งนั้นเย็นลง นอกจากนั้นผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะทำตนอยู่เหนือปัญหาเปรียบเสมือนน้ำมันลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งยอมไม่อาจลงไปผสมกับน้ำที่อยู่ข้างล่างได้ การบริหารแบบนี้ทำให้ประสิทธิผลน้อย เพราะผู้บริหารคำนึงถึงคนเหนือสิ่งอื่น ทั้งๆ ที่ในบางครั้งคนเหล่านั้นอาจไม่ต้องการในสิ่งที่ผู้บริหารหวังดีจะมอบให้ ผู้นำแบบนี้มักหลบหลีกคนที่ชอบโต้แย้ง และชอบที่จะแก้ปัญหายากของคนโดยการโยกย้าย ให้สองชั้น หรือขึ้นเงินเดือนโดยธรรมชาติ ผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้พร้อมที่จะร่วมอภิปรายปัญหาต่างๆ เสมอ แต่สิ่งที่ร้ายแรงที่สุดของผู้บริหารแบบนี้ก็คือการที่เขาพร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้ทุกเวลา เพียงเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้เพราะคิดว่านั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

๔. นักพัฒนา เป็นแบบการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้สามารถนำเอาการบริหารไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ นักบริหารแบบนี้ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ถือเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลมากแบบหนึ่ง ข้อแตกต่างระหว่างนักบุญกับนักพัฒนาสามารถจูงใจให้คนทำงาน และสามารถทำงานกับคนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำแบบนี้เห็นว่างานขึ้น

แรกของผู้บริหารก็คือ การพัฒนาความสามารถของลูกน้องและช่วยสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องยอมรับ ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลากับลูกน้องมากและจะให้ลูกน้องรับผิดชอบงานใหม่ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ ผู้บริหารแบบนี้พัฒนาทราบดีว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราจะผลิตผลงานน้อยกว่าความสามารถที่มีอยู่ จึงเห็นว่าการจูงใจจะทำให้คนทำงานดียิ่งขึ้น ผู้นำแบบนี้พัฒนาจิตธรรมที่น่าสนใจเกี่ยวกับงานตรงที่ว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อนและเห็นว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเองและแสวงหาความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าสติปัญญา จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ในตัวตนทุกคน มิได้มีแต่เฉพาะในตัวผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

๕. ผู้เผด็จการ เป็นผู้นำหรือแบบการบริหารแบบมุ่งงาน เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้ที่มุ่งงานเหนือสิ่งอื่นใด การบริหารแบบนี้ให้ประสิทธิภาพน้อยเพราะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพเลย และเชื่อมั่นคนอื่นน้อยผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลัวและไม่ชอบผู้นำแบบนี้และจะทำงานเฉพาะเมื่อถูกบีบบังคับเท่านั้น ผู้นำแบบเผด็จการจะไม่เข้าใจว่าทำไมคนส่วนใหญ่จึงไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งความร่วมมือในความหมายของผู้เผด็จการจะไม่เข้าใจว่าทำไมคนส่วนใหญ่จึงไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งความร่วมมือในความหมายผู้นำแบบเผด็จการก็คือ การทำงานในแนวทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนด ผู้นำแบบเผด็จการจะตีค่าเครื่องมือควบคุมเหล่านี้สูง คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การรายงานที่มีประสิทธิภาพและการทำงานรายวัน ผู้นำเผด็จการมีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วคนเราไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงงานหากทำได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับ ควบคุม และขู่ว่าจะทำโทษ และยังเชื่อว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราต้องการให้ผู้อื่นแนะนำหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำแบบเผด็จการจึงไม่ใช่ผู้นำอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งของการที่ประสิทธิภาพต่ำจึงมาจากการใช้ทรัพยากรไม่เต็มที่นั่นเอง ผู้บริหารแบบเผด็จการมองคนเป็นเหมือนส่วนหนึ่งของเครื่องจักร และเห็นว่างานของผู้ใต้บังคับบัญชาในรายละเอียดทุกด้าน ผู้นำแบบเผด็จการไม่รู้จักรว่าเผด็จการคืออะไร ทักษะเกี่ยวกับการทำงานของผู้แบบนี้เป็นเรื่องง่ายๆ คือเห็นว่าคนหนึ่งสั่งและอีกคนหนึ่งเชื่อฟังและทำตามคำสั่งเท่านั้น นอกจากนั้นยังเห็นว่าคณะกรรมการที่ดีก็คือคณะกรรมการที่มีคนเดียว เพราะเห็นว่าการทำงานคนเดียวดีที่สุดและเห็นว่าหน้าที่ของผู้นำก็คือการทำงานในทันทีโดยไม่จำเป็นต้องมีทางเลือกผู้นำแบบเผด็จการไม่เข้าใจความต้องการของคนที่จะได้รับการยอมรับผู้บริหารแบบเผด็จการจะจัดการกับการขัดแย้งด้วยการกดดันไว้หากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องไม่เห็นด้วยในเรื่องใดๆ ก็จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า นั่นเป็นการท้าทายอำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเผด็จการจะส่งผลกระทบต่อการต่อองค์กรแต่เขาไม่รู้ ทั้งนี้เพราะผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและความน่ากลัวในองค์กร

๖. ผู้เผด็จการมีศิลป์ เป็นแบบผู้นำประเภทบุกรุก ซึ่งสามารถทำวิธีการบริหารไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้เผด็จการมีศิลป์เป็นผู้ที่เชื่อตนเอง และวิธีการทำงานของตนเป็นผู้ที่เป็นห่วงใยในเรื่องผลงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งก็ได้รับประสิทธิผลดี ทักษะสำคัญของผู้แบบนี้ก็คือ การทำให้

คนอื่นทำงานตามที่ผู้นำออกให้ทำโดยลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรัดเคือง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะของผู้เผด็จการอยู่มาก แต่มีความสามารถที่จะใช้วิธีการดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่าผู้บริหารแบบนี้รู้จักกันอย่างกว้างในวงการอุตสาหกรรมแบบหนึ่ง ผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลป์มักจะเป็นผู้ที่ได้ไต่เต้ามาจากตำแหน่งงานระดับต่ำจนถึงระดับสูง จึงสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดที่ผ่านมา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยปกติผู้เผด็จการมีศิลป์จะเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน รู้ระบบและวิธีการของหน่วยงานดี ยืนอยู่กับงานและทำให้งานดำเนินไปด้วยดี ในฐานะผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารแบบนี้จะรู้สึกเห็นใจในการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ทราบดีว่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเสนอข้อคิดเห็นจะทำให้ได้รับข้อคิดเห็นที่ดี และช่วยให้สามารถเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการกระทำดังกล่าวจะช่วยลดการต่อต้านลงการบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ค่อนข้างจะบังเกิดประสิทธิผล เมื่อผู้บริหารมีความรับผิดชอบ มีอำนาจเพียงพอ และมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ดี และการแก้ปัญหาจะยิ่งง่ายขึ้นถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าต้องเผชิญกับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานนั้น

๗. ผู้ประนีประนอม เป็นแบบการบริหารที่ผู้นำพฤติกรรมการบริหารแบบประสาน แต่ใช้การบริหารไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการบริหาร จึงทำให้ได้ประสิทธิผลต่ำผู้บริหารแบบนี้มองเห็นข้อได้เปรียบของการมุ่งทั้งด้านงานและด้านสัมพันธภาพ แต่กลับทำงานโดยมุ่งเพียงด้านใดด้านหนึ่งแทนที่จะมุ่งทั้งสองด้าน อิทธิพลสำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจก็คือความกดดันในขณะนั้น ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญที่จะทำให้ปัญหาเฉพาะหน้าลดลงยิ่งกว่าการมุ่งที่จะให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว ผู้ประนีประนอมไม่สามารถจะทำงานอะไรให้ดีขึ้นได้ ดูเพียงผิวดินผู้นำแบบนี้ จะพยายามผลักดันให้งานสำเร็จ แต่ไม่ถือเป็นเรื่องจริงจังนัก เมื่อใดที่ไม่สามารถแก้ตัวในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ผู้นำแบบนี้จะแสดงให้เห็นว่าเขาไม่ได้คาดหวังเกี่ยวกับงานไว้นัก ผู้นำแบบผู้ประนีประนอมเห็นว่าการเล็งผลเลิศในผลงานเป็นเพียงความฝัน จะเห็นว่าผลงานทุกอย่างเป็นเรื่องที่ต้องมีการประนีประนอม ในบางครั้งเป็นเพราะว่าได้ตัดสินใจแล้ว ผู้นำประนีประนอมอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งที่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีมีทางเลือกเพียงวิธีเดียว เช่น บางครั้งการทำงานให้สำเร็จจะต้องเน้นด้านเดียว คือการมุ่งงาน ซึ่งหากใช้วิธีการของผู้เผด็จการซึ่งมีลักษณะมุ่งงานจึงจะสำเร็จ แต่เพื่อให้เป็นที่พอใจของผู้เลือกแต่ละฝ่าย ผู้ประนีประนอมจะเลือกใช้ทั้งสองทางคือมุ่งทั้งงานและคนซึ่งก่อประสิทธิผลน้อย ผู้ประนีประนอมส่งผลเสียต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการทำงานที่มีแผนงานอย่างชัดเจน วิธีการที่ไม่คงเส้นคงวาของผู้นำหรือผู้บริหารจะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่ไม่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบอนาคตของหน่วยงานว่าต้องการอะไร

๘. นักบริหาร เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มุ่งงานและความสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เหมาะสม เป็นผู้ที่รู้จักประสานการมุ่งงานและการมุ่งสัมพันธ์ได้อย่างพอเหมาะ ผู้บริหารแบบนี้สามารถทำให้คนใช้ความพยายามสูงสุดในการทำงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารแบบนี้จะวางมาตรฐานผลงานและการทำงานไว้สูง แต่ในขณะเดียวกันก็ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารแบบนี้จึงมีวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันบ้าง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการยอมรับทั้งการมุ่งงานและการมุ่งสัมพันธ์ และใช้สิ่งดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่มีพลัง ผู้นำแบบนี้บริหารยินดีกับการที่มีผู้ไม่เห็นด้วยหรือมีความขัดแย้งในเรื่องงานเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่องจำเป็นธรรมดาและเป็นสิ่งที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารแบบนี้จะไม่กดดัน และปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าผู้ที่แตกต่างกันก็สามารถทำงานให้สำเร็จได้ และความขัดแย้งก็สามารถแก้ไขได้ ผู้นำแบบนี้บริหารรู้จักงานของเขาดีและก็ต้องการให้คนอื่นรู้จักด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะเป็นผู้สร้างสถานการณ์ที่เหมาะสมกับงาน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเท่าที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าทฤษฎีสามมิติของเรดตินได้พัฒนาแนวความคิดมาจากทฤษฎีผู้นำแบบต่างๆ ทั้งทฤษฎีสามมิตินี้ได้ว่าเป็นทฤษฎีที่มีแนวความคิดในการพิจารณาผู้นำด้วยทัศนะที่กว้างที่สุด เพราะนอกจากจะให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงานแล้ว ยังให้ความสำคัญของงานและผลงานหรือประสิทธิผลของงานอีกด้วย ทั้งนี้เพราะเรดตินถือว่าเป้าหมายที่พึงประสงค์อันแท้จริงของการบริหาร ไม่ว่าจะหน่วยงานของเอกชนซึ่งเป็นองค์การที่แสวงหากำไรหรือในหน่วยงานของรัฐซึ่งเป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไรก็ตามต่างก็มีเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือประสิทธิผลนั่นเอง ทฤษฎีสามมิติจึงอาจถือได้ว่าเป็นทฤษฎีผู้นำที่สมบูรณ์ทฤษฎีหนึ่ง

ตารางที่ ๒.๙ สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำ ๓ มิติ

นักทฤษฎี	ทฤษฎีภาวะผู้นำ ๓ มิติ
William J. Reddin ,(1970, p.27)	แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎี ๓ มิติ ของเรดติน ๑. มิติมุ่งคน ๒. มิติมุ่งงาน ๓. มิติมุ่งประสิทธิผล แบบผู้นำแบบพื้นฐานถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรม กรรมการบริหาร ๔ ๑. แบบปลื้มตัว ๒. แบบมุ่งสัมพันธ์ ๓. แบบบุกงานหรือแบบอุทิศตน ๔. แบบประสาน

นักทฤษฎี	ทฤษฎีภาวะผู้นำตามมิติ
	แบบผู้นำหรือแบบการบริหาร สามารถแยกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ๔ แบบ คือ ๑. ผู้ทนทำหรือผู้หนีงาน ๒. ผู้คุมกฎ ๓. นักบุญ ๔. นักพัฒนา แบบที่มีประสิทธิผลมาก ๔ ๑. ผู้เผด็จการ ๒. ผู้เผด็จการมีศิลป์ ๓. ผู้ประนีประนอม ๔. นักบริหาร

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการตั้งแต่ยุคเริ่มต้นๆ เป็นระยะเวลาของ การบริหารงานบุคคลเท่านั้น เพราะผู้บริหารไม่ได้มีทัศนะว่าบุคคลสามารถพัฒนาสร้างสรรค์งาน และปรับปรุงพัฒนางานได้ด้วยตัวของเขาเอง หรืออาจกล่าวได้ว่ายังไม่มีทัศนะว่าคนเป็นผู้มีคุณค่าหรือเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) การพัฒนาแล้วให้ความคุ้มครองบุคคลในการทำงานมากขึ้นการพัฒนาโดยใช้คนเป็นศูนย์กลางถือเป็นยุคของการบริหารคน เป็นกระบวนการในการสร้างสภาวะให้เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความคิด สร้างสรรค์ของบุคคลผ่านการทำงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญทางการบริหารจัดการมา กล่าวไว้ เพื่อเป็นกรอบแนวคิด ในการวิจัยตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

๒.๓.๑ ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าความหมายและความสำคัญทางการบริหารจัดการมี นักวิชาการได้ทำการศึกษาและได้อธิบายถึงความหมายทางการบริหารหรือการศึกษาด้านการบริหารจัดการไว้ดังต่อไปนี้

การบริหารจัดการที่เป็นคู่มือในการบริหารจัดการภายใต้ความซับซ้อนของระบบข้อมูลข่าวสารได้ชี้ประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จไว้ ๗ ด้าน ได้แก่ ๑) การใช้เทคนิควิธีที่มีขอบเขตครอบคลุมวัตถุประสงค์ มีกลยุทธ์และมีคุณภาพ ๒) การบริหารจัดการในลักษณะเป็นกระบวนการแก้ปัญหา ๓) การมีคณะผู้บริหารที่มีศักยภาพในการตัดสินใจสูง

๔) การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของผู้บริหารทุกคน ๕) การนำผลจากการตัดสินใจมาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว ๖) การมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่เหมาะสม และ ๗) การบริหารจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์^{๘๖} นอกจากนี้แล้ว การบริหารจัดการหมายถึงศักยภาพทางการบริหารจัดการซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ด้านได้แก่

๑. ศักยภาพของระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและศักยภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารโดยที่ศักยภาพของระบบสนับสนุนการบริหารจัดการประเมินได้จากความเข้มแข็งของ ๘ องค์ประกอบทางการบริหาร ซึ่งได้แก่ ๑) การวางแผน ๒) การฝึกอบรม ๓) การนิเทศงาน ๔) การบริหารงานบุคคล ๕) ความพร้อมของชุมชน ๖) การบริหารวัสดุครุภัณฑ์ ๗) การบริหารระบบสารสนเทศ และ ๘) การเตรียมความพร้อมของชุมชน

๒. ศักยภาพของผู้บริหาร ประเมินได้จากความสามารถของผู้บริหารใน ๖ ด้าน ซึ่งได้แก่ ๑) ความสามารถในการจัดหาและระดมทรัพยากรเข้าสู่การบริหารจัดการ ๒) ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ ๓) ความสามารถในการจัดสรรและแบ่งปันทรัพยากร (๔) ความสามารถในการบริหารจัดการขวัญและกำลังใจ ๕) ความสามารถในการบริหารจัดการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และ ๖) ความสามารถในการบริหารจัดการพัฒนาที่เบ็ดเสร็จครบวงจร^{๘๗}

อีกนัยหนึ่งการบริหารจัดการหมายถึง การเสริมพลัง/อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) การรื้อปรับระบบ (Reengineering) การบริหารงานเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ/โดยรวม (Total Quality Management) และการปรับลดขนาดองค์กร (Dowsizing) โดยผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การวางแผน (Planning) และการควบคุม (Controlling)^{๘๘}

การบริหาร หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดการบริหารเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในส่วนต่างๆ ของระบบสังคม เช่น มีการบริหารในกิจกรรมการเกษตร การสาธารณสุข การศึกษา การทหาร การพาณิชย์ การยุติภาพ การอุตสาหกรรม ฯลฯ นอกจากนี้การบริหารก็เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งด้วยซึ่งหมายความว่ามีความซับซ้อนต่างๆ ในการบริหารเรียกว่า “กระบวนการบริหาร” อันที่จริง

^{๘๖} ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, *วิทยาการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๒๔.

^{๘๗} พิรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และศุภวัฒนากร วงศ์ธนวิสุ, *การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, (ขอนแก่น : โรงพิมพ์พระธรรมขันธ์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๑.

^{๘๘} จุฑา เทียนไทย, *การจัดการมุมมองนักบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: แมคกรอฮิล, ๒๕๔๘), หน้า ๔.

กระบวนการบริหารเป็นแนวความคิดที่ได้มีการพัฒนาตั้งแต่อดีตซึ่งรู้จักกันในอีกชื่อย่อว่า “POSDCoRB” อีกชื่อย่อดังกล่าวสามารถขยายความได้ ดังนี้ ๑) การวางแผน (Planning) ๒) การจัดการองค์การ (Organizing) ๓) การจัดการบุคคล (Staffing) ๔) การอำนวยการ (Directing) ๕) การประสานงาน (Coordinating) ๖) การรายงาน (Reporting) และ ๗) การงบประมาณ (Budgeting) ในปัจจุบันเนื่องจากการพัฒนาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ กระบวนการบริหาร จึงได้เปลี่ยนจาก “POSDCoRB” มาเป็น “POLE” ซึ่งก็คือ ๑) การวางแผน (Planning) ๒) การจัดการองค์การ (Organizing) ๓) การเป็นผู้นำ (Leading) และ ๔) การประเมินผล (Evaluating) นักวิชาการบริหารศาสตร์ ยังได้ให้ความหมายของการบริหารและกระบวนการของการบริหาร การบริหารเป็นคำกลางๆ ซึ่งอาจใช้กับการบริหารทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน การบริหารภาครัฐนิยมเรียกกันว่า “การบริหารรัฐกิจ” ส่วนการบริหารภาคเอกชนเรียกกันว่า “การบริหารธุรกิจ” ดังนั้นการบริหารรัฐกิจ ก็คือการบริหารภาครัฐ ซึ่งหมายถึง การบริหารซึ่งมีสาระ ดังนี้

๑. ครอบคลุมถึงกิจกรรมของฝ่ายบริหารในภาครัฐ

๒. หมายรวมถึงการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐ

๓. ครอบคลุมถึงปัญหาเกี่ยวกับการพฤติกรรมของคน และความร่วมมือ ของคนในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของภาครัฐ ซึ่งการบริหารรัฐกิจ หมายถึง กิจกรรม นอกจากนั้นการบริหารรัฐกิจในทางการศึกษายังมีอีกคำหนึ่งที่พบเห็นกันเสมอ คือ คำว่า “รัฐประศาสนศาสตร์” ซึ่งมีความหมายถึงวิชาที่เกี่ยวกับการบริหารรัฐกิจ รัฐประศาสนศาสตร์จึงมีความหมายถึงลักษณะวิชา (Discipline) นิยมเขียนว่า “Public Administration”^{๘๘}

การบริหารจัดการหมายถึง การเสริมสร้างสังคมไทย ไปสู่สังคมที่ปลอดจากการละเมิดสิทธิมนุษยชนและศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ตลอดจนเป็นสังคมที่วัฒนธรรมและวิถีชีวิตสิทธิมนุษยชนและสุจริตชนแล้วนั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ กระบวนการในการไปถึงเป้าหมายซึ่งต้องอาศัยการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและความสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและการยกระดับสังคมไทยของประชาชนและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องมีการทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจอย่างจริงจังและต่อเนื่องแม้จะมีข้อจำกัดในด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคลากรแต่หากว่าเราได้มองข้ามหรือก้าวผ่าน และมีความเชื่อว่าสิ่งดีงามที่ได้กระทำต่อสังคมไทยนั้นจะนำมาซึ่งการร่วม

^{๘๘} อุทัย เลาหิเชียร, รัฐประศาสนศาสตร์ : ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ, (สำนักพิมพ์สมาธรรม, ม.ป.ท.), หน้า ๑๔.

แรงร่วมใจของทุกๆ คนในสังคมไทยก็จะเป็นแรงบันดาลใจและกระบวนทัศน์ ที่ปราศจากสิ่งใดมาอุดหนุนในอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้เกิดขึ้นในสังคม^{๙๐}

การบริหารจัดการหมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนโดยอาศัยความร่วมมือแรง ร่วมใจของสมาชิกในองค์การ โดยตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด และความมุ่งมั่น ด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด^{๙๑} ด้วยการพัฒนาศักยภาพที่เริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งต้องมีเกณฑ์เพื่อคัดเลือกที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมพร้อมที่จะแสดงบทบาท ในชุมชนหรือสังคมและมีภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ กล่าวคือจำเป็นจะต้องพิจารณาตั้งแต่ภาวะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนพิจารณาถึงการมีระบบและโครงสร้างภายใต้กฎหมายและมีระเบียบที่จะต้องยึดเป็นแนวทางปฏิบัติและยังรวมถึงการพิจารณาสัมพันธภาพของกลุ่มหรือบุคคลภายในองค์การ ทั้งหมดนี้มีผลกระทบต่อการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและเป็นจุดผลักดันให้องค์การสามารถบริหารจัดการให้มีศักยภาพที่ดีได้^{๙๒}

จากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่าความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นลำดับแรกขององค์การ กล่าวคือ หากมีองค์การก็มักจะมีการบริหารจัดการอยู่ในตัวอยู่แล้วเพราะองค์การจะเติบโตได้ก็ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดีการบริหารจัดการมักจะไม่หยุดนิ่งจะต้องมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงและสภาวะที่เกิดขึ้นองค์การใดก็ตามที่มีการพัฒนาการบริหารจัดการได้ถูกที่ถูกเวลาก็จะเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จที่จัดว่าอยู่ในระดับสูง ดังนั้นจึงควรที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การนั่นเอง

^{๙๐} สุทิน นพเกตุ, สิทธิมนุษยชนศึกษา ยุทธศาสตร์สู่การสร้างวัฒนธรรม-วิถีชีวิตสิทธิมนุษยชนและสุจริตชน, (กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ, ๒๕๕๙), หน้า ๕๑.

^{๙๑} อานุกาพ เลาหิเชียร, ปันดาวให้เป็นดาวรุ่ง, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๗.

^{๙๒} Charles Handy, *Understanding Organization*. (England : Glays Ltd , 1993). p. 5.

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุป ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการ

แนวคิด/นักวิชาการ	ความหมายและความสำคัญการบริหารจัดการ
พริลลิทธี คำนวนศิลป์ และศุภวัฒนากร วงศ์ธนวสุ, (๒๕๔๖ , หน้า ๖๑)	๑. ศักยภาพของระบบสนับสนุนการบริหารจัดการ ๒. ศักยภาพของผู้บริหาร ประเมินได้จากความสามารถของผู้บริหารจัดการ
จุฑา เทียนไทย,(๒๕๔๘ หน้า ๔)	การบริหารจัดการหมายถึง การเสริมพลังอำนาจในการตัดสินใจการรื้อปรับระบบ การบริหารงานเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จโดยรวมและการปรับลดขนาดองค์การ
ธงชัย ingsัยสุวรรณ, (๒๕๔๐, หน้า ๒๔)	ประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จไว้ ๗ ด้าน ๑) การใช้เทคนิควิธีที่มีขอบเขตครอบคลุม ๒) การบริหารจัดการในลักษณะเป็นกระบวนการแก้ปัญหา ๓) คณะผู้บริหารที่มีศักยภาพในการตัดสินใจสูง ๔)การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ๕) การนำผลจากการตัดสินใจมาใช้ประโยชน์ ๖) การมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ๗)การบริหารจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์
อุทัย เลาหวิเชียร, (ม.ป.ท,หน้า ๑๔)	การบริหาร หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
สุทิน นพเกตุ,(๒๕๔๙, หน้า ๕๑)	การบริหารจัดการหมายถึง การเสริมสร้างสังคมไทยไปสู่สังคมที่ปลอดจากการละเมิดสิทธิมนุษยชนและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ตลอดจนเป็นสังคมที่วัฒนธรรม
อานูภาพ เลาหวิเชียร, (๒๕๓๑, หน้า ๗)	การบริหารจัดการหมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศึบปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนโดยอาศัยความร่วมมือแรง ร่วมใจของสมาชิกในองค์การ
Charles Handy. (1993, p. 5.)	การบริหารหมายถึง การพัฒนาศักยภาพที่เริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน ในองค์การ

๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

สำหรับการบริหารจัดการนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงความหมายของการบริหารจัดการตามแนวคิดของนักวิชาการดังนี้

คำว่าจัดการหรือที่บางคนเรียกว่าการบริหาร ซึ่งได้แยกประเด็นสำคัญโดยสรุปได้ ๓ ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง กล่าวว่าการบริหารจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้องค์การจากความหมายนี้เมื่อพิจารณาแล้วเป็นการมองว่าสมาชิกในองค์การเป็นเช่นวัตถุสิ่งของที่จะต้องปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆตามที่กำหนดแต่ในความเป็นจริงสมาชิกในองค์การเป็นมนุษย์ที่มีความต้องการ มีความมุ่งหวังในความเจริญก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องการควรตอบสนองต่อสิ่งเหล่านั้น ทั้งนี้ เพื่อองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดจึงเห็นควรปรับปรุงคำว่าจัดการใหม่ว่าการจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์กรโดยการตอบสนองความต้องการและจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ประเด็นที่สอง การจัดการเป็นกระบวนการ ที่กล่าวว่าการจัดการเป็นกระบวนการนี้มีความสัมพันธ์กับการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การและแปรเปลี่ยนจุดมุ่งหมายนั้นสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งความหมายนี้ผู้จัดการ จะทำให้การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ขององค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) มีการประสานงาน (Co-ordinated) และความร่วมมือร่วมใจจากทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ ที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายจะมีชื่อต่างๆ กันล้วนแต่มีความหมายแตกต่างกันไป เช่น Henri Fayol ได้แสดงทัศนะว่าการจัดการเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม

ประเด็นที่สาม การจัดการคือกลุ่มของผู้จัดการในความหมายนี้้องค์การเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่บริหาร คือ การจัดการกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ เป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายขององค์การ และประสานงานให้สมาชิกในองค์การดำเนินไปในทิศทาง ที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน คำว่ากลุ่มของผู้จัดการนั้นบ่งบอกว่ามีผู้จัดการหลายคนรวมกันทั้งนี้ เพราะ้องค์การต่างๆ จะมีระดับการบริหารหลายระดับ อาทิ การจัดการระดับสูง การจัดการ ระดับกลาง และการจัดการระดับล่าง ซึ่งในแต่ละระดับที่กล่าวมา จะมีบุคคลสวมบทบาทเป็นผู้จัดการจึงทำให้เป็นคณะผู้จัดการหรือคณะผู้บริหารที่ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ใน้องค์การ^{๙๓}

^{๙๓} งานวิจัยเรื่อง, “การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสมุทรสาคร”, (สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑) .

จากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่าแนวคิดของการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานให้มีระบบระเบียบขั้นตอนและวิธีการเพื่อให้การดำเนินงานนั้นๆ เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่องค์กร ตั้งไว้ ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีนั้นมักจะเกิดจากประสบการณ์ทั้งของบุคลากรและผู้บริหารจัดการเองที่จะต้องเฝ้าอำนวยความสะดวกกัน โดยส่วนใหญ่จะมีการบริหารจัดการและมีสายการบังคับบัญชาเหตุผลเพราะจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่าง

๒.๓.๓ แนวคิดการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม

แนวคิดการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Management Approach) เป็นทัศนะการบริหารโดยมุ่งที่ประสิทธิภาพขององค์การซึ่งจะเพิ่มความสำเร็จ เซอร์โต (Certo)^{๙๔} หรือเป็นทฤษฎีการบริหารจัดการที่มุ่งที่องค์การโดยส่วนรวมตลอดจนวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักสำคัญของแนวคิดนี้มี ๒ ประเด็น คือ

๑. มุ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการด้วยการใช้ต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด

๒. มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการสร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณ ของทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งแนวคิดแบบดั้งเดิมนี้นี้จะประกอบไปด้วยการบริหารในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

เป็นทัศนะการจัดการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ (ศาสตร์) โดยใช้หลักเหตุผลทางวิทยาศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ความเชี่ยวชาญ ในการทำงาน และการผลิตจำนวนมาก ซึ่งประกอบด้วย ๑) กฎของการเคลื่อนไหวและเครื่องมือการทำงานที่มีมาตรฐาน ๒) การคัดเลือกและการฝึกอบรมแรงงานอย่างระมัดระวัง และ ๓) การให้การสนับสนุนการบังคับบัญชาแรงงานที่เหมาะสมการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ถือว่าการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Management) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดนี้ได้แก่ เฟรดเดอริก, เฮนรี, และลิลเลียน (Frederick W.Taylor Henry Gantt Frank and Lillian Gilbreth & Harrington Emerson)

๒. การบริหารจัดการแบบระบบราชการ (bureaucracy)

เป็นรูปแบบองค์การที่ใช้หลักเหตุผล (Logic) และประสิทธิภาพ (Efficient) โดยยึดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบ (order) ตรรกวิทยา (เหตุผล) และอำนาจหน้าที่ ตามกฎหมาย

^{๙๔} Certo, Samuel C. (2000), *Modern Management*, (8th ed), New Jersey : Prentice-Hill, p. 550.

(Legitimate Authority) หรือเป็นรูปแบบองค์การในอุดมคติซึ่งกำหนดโดยนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ชื่อ แม็ก เวบเปอร์ (Max Weber)^{๙๕}

๓. การบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Approach)

เป็นทัศนะการบริหารที่มุ่งที่จะเพิ่มความสำเร็จในองค์การโดยมุ่งที่บุคคลภายในองค์การ^{๙๖} หรือเป็นทัศนะความเป็นผู้นำ ซึ่งระบุถึงสิ่งดีที่ผู้นำควรทำและสิ่งที่ผู้นำ ควรเลี่ยง^{๙๗} หรือเป็นแนวคิดด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมุ่งที่ลักษณะและผลกระทบของแต่ละบุคคลและพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ

๔. การบริหารจัดการเชิงปริมาณ (The quantitative Management Approach)

เป็นแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งนำเทคนิคทางคณิตศาสตร์ เครื่องมือสถิติ และข้อมูล เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการ การศึกษาเรื่องนี้มีความเชื่อเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ในการวัดและการใช้สูตรคณิตศาสตร์เพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารฝ่ายอุตสาหกรรมใช้เทคนิคในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการผลิตการพัฒนาตลาดในอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมเหล็ก การทอผ้า การค้าปลีก การขนส่ง การดูแลรักษาสุขภาพ ฯลฯ

๕. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การซึ่งปฏิบัติการอย่างดีในการริเริ่มสร้างสรรค์ (Creating) การได้มาหรือครอบครอง (Acquiring) และการถ่ายทอด (Transferring) ความรู้และการปรับพฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อความรู้ใหม่ๆ (New knowledge) องค์การการเรียนรู้จะเน้นการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองแนวความคิดใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์และข้อมูลในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นและการโอนถ่ายความรู้อย่างรวดเร็วผ่านองค์การ ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างองค์การการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกทั้งหลายขององค์การ ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การการเรียนรู้มี ๕ ประการ คือ ๑) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ๒) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) ๓) ความท้าทายของโมเดลระดับความสามารถของสมอง (challenging of mental models) ในการแก้ปัญหา ๔) การเรียนรู้เป็นจริง (team learning) และ ๕) ความเชี่ยวชาญส่วนตัว

^{๙๕} Schemerhorn, John R. Jr., James G. Hunt & Richard N. Osborn , Somerset, New Jersey, (USA : John Wiley & Sons, 2000) , p. 1.

^{๙๖} Certo, Samuettl C, **Modern Management**, (8th ed), New Jersey : Prentice-Hill, 2000, p. 550

^{๙๗} Bateman. Thomas S. & Scott A. Snell, **Mngement : Building Competitive Advantage**, (4th ed),(Boston : Lrwin McGraw-Hill) , 1999, p. 1.

(personal mastery) อย่างไรก็ตามผู้บริหารในยุคปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ อย่างต่ำ ๔ ประการคือ ๑) การเป็นโลกไร้พรมแดนหรือโลกาภิวัตน์ (globalization) ๒) การขยายตัวเพิ่มขึ้นของผู้หญิงที่เข้ามาเป็นผู้บริหาร ๓) ความจำเป็นของการรักษาทักษะให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และ ๔) ความสามารถในการปรับตัวที่เกิดการเคลื่อนไหวระหว่างงานกับองค์การทำให้ผู้บริหารของทุกองค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของโลกที่กำลังเกิดขึ้น ดังนั้น การศึกษาและการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการของผู้บริหารและการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การต่างๆ จึงมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น

จากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่าแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิม หมายถึง การบริหารที่มององค์การโดยภาพรวมเป็นการสร้างองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอและความทันสมัยก็มักจะควบคู่ไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการบริหารที่คอยรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดในยุคปัจจุบันได้อย่างดีเยี่ยม

๒.๓.๔ แนวคิดและวิวัฒนาการของการบริหารจัดการ

การบริหารได้พัฒนามาในสองสายควบคู่กันมาในอดีต การบริหารรัฐกิจหรือ รัฐประศาสนศาสตร์มีวิวัฒนาการมาก่อนการบริหารในสายธุรกิจ การบริหารรัฐกิจมีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยการปกครองของจีน อินเดีย กรีก อียิปต์โบราณ แต่นักวิชาการสมัยใหม่ แบ่งวิวัฒนาการของทฤษฎีการบริหารรัฐกิจออกเป็น ๓ ระยะ^{๔๘}

ระยะเริ่มต้น (๑๘๘๗ - ๑๙๔๕) โดยเริ่มจากการจัดพิมพ์บทความทางวิชาการที่เป็นระบบของวูดโร วิลสัน (Woodrow Wilson) ชื่อ The Study of Public Administration ออกเผยแพร่และยังยกย่องให้วิลสัน เป็นบิดาของวิชารัฐประศาสนศาสตร์อีกด้วย โดยบทความดังกล่าวมีสาระสำคัญสรุปว่า

๑. การบริหารรัฐกิจควรแยกออกจากการเมือง
๒. ข้าราชการประจำพึงดำเนินงานด้วยความรอบคอบ โดยยึดถือความต้องการ ของประชาชนเป็นหลัก
๓. พยายามส่งเสริมให้ประชาชนและข้าราชการได้มีความรู้เกี่ยวกับการบริหาร เพื่อประโยชน์ในการควบคุมการบริหารของรัฐ
๔. การบริหารรัฐกิจเป็นศิลปะอย่างหนึ่งซึ่งบรรดาข้าราชการพึงแสวงหาทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญของการบริหารรัฐกิจ คือประโยชน์สุขของประชาชน

^{๔๘} ชาญชัย เจนครองธรรม, **หลักและทฤษฎีการบริหาร**, ในตำราคู่มือสอบของพนักงานเทศบาล ฉบับสมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กเปอร์เน็ท), ๒๕๔๓ , หน้า ๓๙๕-๔๑๔.

ระยะกลาง (๑๙๔๕ - ๑๙๖๘) เป็นยุคที่เน้นการศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ขบวนการ และหน้าที่ของการจัดการองค์การอุปนัยและกรณีสิ่งแวดล้อมในการบริหารราชการ เป็นยุคที่นักวิชาการทางบริหาร ๕ คน คือ เบอร์นาร์ด, ไซมอน, โรเบิร์ต, ดีไวท์ และนอร์ตัน (Chester Barnard, Herbert Simon, Robert Dahl, Dwight Waldo and Norton Long) ได้เสนอทฤษฎี และแนวความคิดที่ทำนายและวิจารณ์ทฤษฎีการบริหารรัฐกิจอย่างมากมายกว้างขวาง เช่น ทฤษฎีของการจัดการธุรกิจ ทฤษฎีรัฐศาสตร์ เป็นต้น

ระยะปัจจุบัน (๑๙๖๘ - ปัจจุบัน) เริ่มขึ้นเมื่อได้มีการประชุมสัมมนาทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่มินโนบรูก (Minnobrook) เมื่อเดือนกันยายน ๑๙๖๘ โดยนักรัฐประศาสนศาสตร์กลุ่มนี้เรียกตัวเองว่า New Public Administration หรือรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่เป็นการพัฒนาทฤษฎีการบริหารรัฐกิจในสาย ของรัฐกิจในสายของรัฐศาสตร์ โดยมีสาระสำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. สนใจเรื่องที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
๒. สนใจค่านิยม นั่นคือ นักบริหารไม่ควรเป็นกลางทางการเมือง
๓. สนใจความเสมอภาคทางสังคม นักบริหารต้องเห็นใจผู้ที่เสียเปรียบในสังคม
๔. สนใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงนักบริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้ความเสมอภาคทางสังคมประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ ในยุคปัจจุบันนักวิชาการทางการบริหารยังมุ่งสนใจเรื่องพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์มากขึ้น เน้นการนำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและเน้นการพัฒนาองค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ส่วนในสายธุรกิจนั้นอาจกล่าวได้ว่าเริ่มขึ้นเมื่อเกิดปฏิวัติอุตสาหกรรมในปี ค.ศ. ๑๘๙๓ ซึ่งภายหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมแล้ว เทคโนโลยีการผลิต การอุตสาหกรรมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความต้องการวิธีการที่ทันสมัยมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สามารถตอบสนองระบบอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วได้ วิวัฒนาการของการบริหารธุรกิจหรือการจัดการอาจแบ่งออกได้เป็น ๔ ระยะ ดังนี้

ระยะที่หนึ่ง การจัดการตามแบบนี้บางครั้งเรียกว่า Classic school หมายถึง การจัดการที่มีระบบโดยศึกษาหาเหตุผลเพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดจากการทำงานนั้น วิธีการสำคัญเบื้องต้นของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ คือ ๑) พัฒนาหลักการการทำงานให้ดีขึ้น (develop principles of work) ๒) กำหนดมาตรฐานในการทำงาน (standard of work) และ ๓) กำหนดเครื่องมือในการควบคุมงาน (control of work)

นักทฤษฎีที่สำคัญในยุคนี้ ได้แก่ เฟรดดริค เทลเลอร์ (Frederick W. Taylor) ซึ่งผลงานที่มีชื่อเสียงที่สุดของเทลเลอร์ คือ “The Principles of Scientific Management” (การจัดการแบบวิทยาศาสตร์) หลักสำคัญของการจัดการตามทฤษฎีของเทลเลอร์ คือ

๑. พัฒนาระบบการทำงานเป็นแบบวิทยาศาสตร์

๒. เลือกคนงานโดยอาศัยวิธีการวิทยาศาสตร์

๓. ให้การอบรมการจัดการแบบวิทยาศาสตร์แก่คนงาน

๔. จัดให้มีการประสานสัมพันธ์อย่างดีระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการ Henri Fayol

๑) การวางแผน (To plan) ๒) การจัดองค์การ (To Organize) ๓) การบังคับบัญชา (To Command) ๔) การประสานงาน (To Coordinate) และ ๕) การควบคุม (To Control) นอกจากนี้ เฟโยลยังได้เสนอรูปแบบการบริหารในลักษณะของลำดับหน้าที่ต่างๆ แบ่งการดำเนินธุรกิจเป็นกิจกรรมด้านต่างๆ เช่น ด้านเทคนิค ด้านพาณิชย์ ด้านการเงิน ด้านความมั่นคง ด้านการบัญชี และด้านการบริหาร เป็นต้น เฟโยลได้กำหนดหลักการบริหาร ๑๔ ประการ ได้แก่ ๑) การแบ่งงานกันทำ ๒) อำนาจหน้าที่ในการทำงาน ๓) ระเบียบวินัย ๔) เอกภาพในการบังคับบัญชา ๕) เอกภาพในการสั่งการ ๖) ประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ขององค์กร ๗) การให้ผลประโยชน์ตอบแทน ๘) การรวมอำนาจ ๙) สายการบังคับบัญชา ๑๐) ระเบียบข้อบังคับและคำสั่ง ๑๑) ความเสมอภาค ๑๒) ความมั่นคงในการทำงาน ๑๓) ความคิดริเริ่ม และ ๑๔) ความสามัคคี Henry L. Gantt เป็นเพื่อนร่วมงานกับ Taylor ในยุคเริ่มต้นต่อมาได้เสนอแนวความคิดทางการบริหารของตนเองเป็นผู้ริเริ่มใช้ระบบแผนภูมิสำหรับการจัดทำตารางเวลาของการผลิต ซึ่งปัจจุบันยังใช้อยู่ เรียก “Gantt’s Chart” และได้เสนอต่อการบริการด้านต่างๆ เช่น ๑) คนเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารซึ่งต้องสนใจกระตุ้นให้รู้หน้าที่ของแต่ละคน ๒) การฝึกอบรมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ ๓) การกำหนดภาระหน้าที่การงานเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องจัดทำ ๔) ต้องจัดความสมดุลของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และ ๕) แผนงานและการควบคุมต้องจัดให้เหมาะสมกับวิธีการและผลงานที่หวังจะได้รับ

การบริหารจะมีประสิทธิภาพได้เมื่อมีการแบ่งงานตามความถนัดและความเหมาะสม โดยได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารอันมีชื่อเสียง คือ POSDCoRB ไว้ในหนังสือ “Paper on the Sciences of Administration” ซึ่งกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย

P = Planning คือ การวางแผน

O = Organizing คือ การจัดองค์การ

S = Staffing คือ การสรรหาคนเข้าทำงาน

D = Directing คือ การอำนวยการ

Co = Co-ordination คือ การประสานงานของคนและหน่วยงานต่างๆ

R = Reporting คือ การรายงานผลการปฏิบัติงาน

B = Budgeting คือ การจัดงบประมาณของหน่วยงาน

การบริหารแบบราชการ Bureaucracy ว่าวิธี ที่ดีที่สุดโดยมีหลักการดังนี้

๑. การบริหารยึดหลักการจัดสายการบังคับบัญชา
๒. ยึดหลักการแบ่งสายงานตามความชำนาญ
๓. กำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงานที่แน่นอนเป็นลายลักษณ์อักษร
๔. การไม่คำนึงถึงตัวบุคคล
๕. ยึดหลักความมีเหตุผลในการบรรจุแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน
๖. ยึดหลักความรู้ความสามารถในการเลือกคนเข้าทำงานและกำหนดเงินเดือนและ สันับสนุนให้ทำงานเป็นอาชีพ

ระยะที่สอง การจัดการตามแนวนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) การจัดการตามแนวนุษยสัมพันธ์ ได้รับความสนใจมากในตอนปลายคริสต์ศตวรรษที่ ๑๙ ซึ่งเป็นช่วง เศรษฐกิจตกต่ำการจัดการตามแนวนนี้ได้มุ่งพิจารณาในเรื่องความสำคัญของบุคคลในฐานะเป็น องค์ประกอบของการบริหารพิจารณาบุคคลในลักษณะที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงคือเป็นพลวัต (dynamic) แทนการพิจารณาในลักษณะเป็นเพียงองค์ประกอบทางกายภาพ (Physical) ขององค์การ ผลการศึกษาด้านนี้ที่มีชื่อเสียงที่สุด คือ การทดลองที่เรียกว่า “Hawthorne Experiment” โดย Elton Mayo และคณะ ณ บริษัท Western Electric Company ที่เมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา

๑. Room studies เป็นการทดลองเกี่ยวกับใช้แสงสว่างในห้องทำงานสภาพความชื้น อุณหภูมิในห้องทำงาน เวลาหยุดงาน การเปลี่ยนแปลงการทำงานไม่ให้ซ้ำซาก การเพิ่มค่าแรงงานจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงวิธีการควบคุมงาน

๒. Interviewing Studies การทดลองโดยใช้การสัมภาษณ์

๓. Observational Studies การทดลองโดยอาศัยเทคนิคในการสังเกตการทำงานของ คนงานและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของคนงาน ผลการทดลองสรุปได้ดังนี้ คือ ๑) ค้นพบความจริงว่า คนงานมิใช่เศรษฐกิจที่แท้ที่จะปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพอื่นๆ แต่คนงานเป็นสิ่งมีชีวิต มีจิตใจ ขวัญกำลังใจ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน ๒) ปริมาณการ ทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพ (Physical Capacity) แต่อย่างเดียวยากขึ้นอยู่กับ ความสามารถทางสังคม (Social Capacity) ด้วย ๓) รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการกระตุ้นในการ ทำงานและให้ความสุขในการทำงานมากกว่ารางวัลทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะพนักงานชั้นสูง ๔) การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) มิได้หมายความว่า จะอำนวยความสะดวก สูงสุดในการทำงานเสมอไป และ ๕) คนงานจะไม่มีปฏิกิริยาสนองต่อการจัดการ บรรทัดฐานทางสังคมหรือรางวัลใดๆ เป็นส่วนบุคคลหากแต่จะเป็นการสนองตอบในลักษณะที่เป็น ส่วนหนึ่งของกลุ่ม

ระยะที่สาม การจัดการตามแนวทฤษฎีองค์การสมัยใหม่(modern organization theory) การจัดการตามแนวนี้นับว่า การจัดการองค์การตามแนวโครงสร้าง เกิดขึ้นเพื่อขจัดช่องว่างระหว่างการจัดการตามแนววิทยาศาสตร์เน้นวิธีการหน้าที่การทำงาน และผลผลิตเป็นสำคัญเน้น การศึกษาองค์การตามรูปแบบ (formal organization) กับการจัดการตามแนวนุษย์สัมพันธ์ที่เน้น การศึกษาองค์การอุปนัย (informal organization) การศึกษาโดยประสานทั้งสองเข้าด้วยกันโดย Amitai Elzoi เรียกว่า Structuralist Approach โดยมีแนวคิดที่ว่า แม้ว่าการจัดการองค์การเป็นเรื่องยุ่งยากสับสนแต่ก็สามารถแก้ไขได้ไม่ควรแก้ปัญหาโดยวิธีตัดสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกไปความยุ่งยากเหล่านี้ ได้แก่ ความขัดแย้งของความต้องการขององค์การกับปัจเจกชน ระหว่างวินัยกับความมีอิสระ ระหว่างความสัมพันธ์ที่เป็นทางการกับไม่เป็นทางการ และระหว่างคนงานกับระเบียบวิธีการจัดการ เป็นต้น การศึกษาตามแนวการจัดการแบบโครงสร้างนี้ ได้พิจารณาถึงระบบพฤติกรรมในการทำงาน และ องค์การแบบราชการ (Bureaucracy) ตามข้อเสนอของเวปเปอร์ นอกจากนี้ยังได้เน้นถึงการศึกษาใน ด้านการวินิจฉัยสั่งการ โดยนำความรู้ทางคณิตศาสตร์เชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อช่วยในการตัดสินใจเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและมีหลักเกณฑ์มากขึ้นในสภาวะการณ์ต่างๆ กัน

ระยะที่สี่ การจัดการตามแนวพัฒนาการบริหาร(Administration Development) แม้ว่าการศึกษาตามแนวการจัดการแผนใหม่จะพยายามแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของทฤษฎีเก่าๆ แล้วก็ตาม แต่ทฤษฎีการบริหารก็ยังไม่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกท้องถิ่นต่างๆ ได้ จึงเกิดแนวการศึกษา ใหม่ที่เรียกว่า “การจัดการตามแนวพัฒนาการบริหาร” ขึ้นเพื่อให้สามารถนำไปตอบสนองความต้องการการพัฒนาในประเทศด้อยพัฒนาต่างๆ ที่มีปัญหาความด้อยทางการบริหารโดยได้เสนอทฤษฎี การบริหารใหม่ๆ ขึ้น ที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างสรรค์หรือการดัดแปลงและแก้ไขเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาตามแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ตามแนวพัฒนาการบริหารนี้มักเน้นเรื่องการปรับปรุงหรือปฏิรูประบบบริหารที่มีอยู่ให้ก้าวหน้าและเหมาะสมต่อการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นการศึกษการบริหารตามแนวนี้นี้จึงพุ่งเล็งถึงสภาพของสังคมที่กำลัง เปลี่ยนไปรวมทั้งอิทธิพลและข้อจำกัดต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารที่จะเป็นส่วนช่วยให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง และเมื่อสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปการบริหารนั้นก็ต้องปรับปรุงกลไกให้รับกับงาน เก่าและงานใหม่ด้วยสิ่งเหล่านี้ช่วยให้เกิดกระบวนการพัฒนาบริหารขึ้นเป็นแนวความคิดและทฤษฎีที่ สำคัญยิ่งในระบบการบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้

จากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า แนวความคิดและวิวัฒนาการของการบริหาร หมายถึง ลำดับขั้นของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ แนวคิดและทฤษฎีให้เข้ากับยุคสมัย ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานจริงมากที่สุดเพื่อให้เกิดความถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และสภาพองค์การในสมัยปัจจุบัน

ตาราง ๒.๑๑ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

นักวิชาการ	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
พรเพ็ญ อยู่บำรุง, (๒๕๕๑, หน้า ๓๕.)	แยกประเด็นสำคัญโดยสรุปได้ ๓ ประเด็น ดังนี้ ๑. การบริหารจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้องค์กร ๒. การจัดการเป็นกระบวนการนี้มีความสัมพันธ์กับการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและแปรเปลี่ยนจุดมุ่งหมายนั้นสู่การปฏิบัติจริง ๓. การจัดการคือกลุ่มของผู้จัดการในความหมายนี้ องค์กรเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่บริหาร คือ การจัดการกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร
Certo, Samuetl C., (2000, p. 550)	๑. มุ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) ๒. มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)
Schemerhorn, John R. Jr.,(1999, p. 8)	๑. การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ๒. การพัฒนาความรู้โดยใช้หลักเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

๒.๓.๕ ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในทางการบริหารจัดการ ดังนี้

๑.ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่

แนวคิดทฤษฎี กล่าวว่า สังคมเป็นองค์กรที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่จะเปลี่ยนช้าหรือเร็วเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ หลายประการ อาทิ ภูมิหลังทางวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติความกดดันทางด้านประชากรการติดต่อกับสังคมและวัฒนธรรมอื่นๆ ความจำเป็นในการดำรงอยู่ของสมาชิกและสังคม ตลอดจนความสัมพันธ์ภาพของสื่อสารที่มีปรากฏในสังคมทุกสังคมตลอดจนความสัมพันธ์ภาพต่างๆ ที่มีปรากฏในสังคมทุกสังคมอื่นๆ ได้แก่ กิจกรรมทางด้านครอบครัว ญาติพี่น้อง ด้านการศึกษา อนามัย การเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ความเชื่อ ศาสนา และอื่นๆ ซึ่งภายในสังคมนั้น มีการทำหน้าที่ ต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อความดำรงอยู่ของแต่ละสังคม ในการนี้ ส่วนย่อยต่างๆ หรือระบบย่อย เพื่อให้สอดคล้องกันไปกับ

การทำหน้าที่ของระบบย่อยอื่นๆ อันเป็นผลให้สังคมดำรงอยู่ได้ เปรียบประดุจดังระบบร่างกายของมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ เช่น หัวใจ หู ตา จมูก แขน ขา เท้า เป็นต้น ซึ่งแต่ละส่วนก็ทำหน้าที่ตามความถนัดเฉพาะของตนเองและต้องประสานกันกับการทำหน้าที่ของส่วนอื่นๆ ด้วย เพื่อความอยู่รอดของระบบใหญ่ คือมนุษย์แต่ละคนภายในสังคมจะปฏิบัติงานต่อเนื่องประสานสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งไปสู่ความมุ่งหมายสุดท้ายของแต่ละสังคม คือความอยู่รอดซึ่งความสามารถที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะต่างๆ ภายในสังคมให้เหมาะสมกับกาลเวลาที่ผ่านไป^{๙๙}

จากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่าทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ หมายถึง ทฤษฎีที่กล่าวถึงความเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเร็วหรือช้าขึ้น จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้ ภูมิหลังทางวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ความกดดันทางด้านประชากร การติดต่อกับสังคมและวัฒนธรรมอื่นๆ ความจำเป็นในการดำรงอยู่ของสมาชิกและสังคมโดยจุดมุ่งหมายสุดท้ายของแต่ละสังคม คือ ความอยู่รอด

๒.ทฤษฎีความขัดแย้ง

แนวคิดของทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าสังคมเป็นระบบย่อยหรือส่วนย่อย ส่วนย่อยเหล่านี้จะมีบทบาทหน้าที่ในตัวของมันเอง แต่ว่าบทบาทหน้าที่ของระบบย่อยเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องสมดุลกันและไม่ต้องพึ่งกัน ระบบย่อยหรือส่วนย่อยไม่ค่อยเท่าเทียมกันไม่เสมอภาคกันมีทั้งที่กลุ่มอ่อนแอกว่าเชื่อในเรื่องสมดุลการปรับตัวเข้าหากันแต่สำนึกความขัดแย้งไม่เชื่อการได้ดุลเป็นเรื่องบังเอิญเป็นเพียงช่วงภาวะหนึ่งหรือขณะหนึ่งเท่านั้น ไม่ใช่ถาวรโดยให้เหตุผลว่าเมื่อสังคมมนุษย์เป็นสังคมที่จัดตั้งขึ้นมา พัฒนาการของสังคมของมนุษย์ที่แล้มาไม่ได้สมดุล หมายความว่าต้องมีระบบย่อยหรือสังคมย่อยหรือชนชั้นหนึ่งอยู่เหนืออีกระบบย่อย หรือสังคมย่อยหรืออีกชนชั้นหนึ่ง เมื่อเกิดความไม่สมดุลผลไม่เท่าเทียมกันจะเกิดภาวะครอบงำและถูกครอบงำสิ่งที่ตามมาจะทำให้เกิดการได้เปรียบและเสียเปรียบกันอยู่ในระบบสังคมปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกันจะมีการได้เปรียบและเสียเปรียบก็จะเกิดการกดขี่เอารัดเอาเปรียบกันเมื่อมีการกดขี่เอารัดเอาเปรียบกันเกิดขึ้น ก็จะนำไปสู่ความขัดแย้งในระบบใดก็ตามหากได้มีการชูความแหลมคมของความขัดแย้งให้สูงก็จะทำให้เกิดการต่อสู้จากฝ่ายที่ถูกครอบงำแล้วผลของการต่อสู้ตนเองจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมาจากความขัดแย้งภายในระบบนั่นเอง

ความขัดแย้งคือการต่อสู้ เป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในทุกยุคทุกสมัยของประวัติศาสตร์ในบางส่วนคาร์ล มาร์กซ์ ได้แย้งว่าสาเหตุของการขัดแย้งทางชนชั้น มีผู้ทำลายและถูกทำลายจากผู้ซึ่งควบคุมวิธีการผลิตและอิทธิพลของแรงงานมีความจำเป็นในการผลิตอย่างแท้จริง

^{๙๙} สนิท สมักรการ, การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมกับการพัฒนาทางสังคม, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๒๙-๓๐.

แรงงานที่ทำลายสามารถกลายเป็นการปฏิบัติทางชนชั้นคนใดคนหนึ่งอาจจะทำกฎระเบียบใหม่ทางสังคมมาใช้ แต่สามารถปรากฏขึ้นได้เฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีเทคโนโลยีแบบใหม่เหมือนระบบโรงงานอุตสาหกรรมหรือระบบกิจการก่อสร้างทำให้ระบบชนชั้นที่เก่าแก่แล้วพังสลายไป (หมดยุค) เป็นที่ยอมรับกันว่าการปฏิบัติเรื่องการขัดแย้งทางชนชั้นไม่เคยปรากฏในสังคมแบบทุนนิยม ในขณะเดียวกันสามารถเห็นความขัดแย้งของแรงงานชาวโปแลนด์คงมีอยู่ในสังคมซึ่งเรียกร้องให้มีการขับไล่แรงงานที่แสวงหาผลประโยชน์ขณะที่เรามองไปรอบโลกที่มีการต่อสู้เราไม่สามารถจะช่วยแก้ไขได้นี้เท่ากับเป็นการพิสูจน์ทฤษฎี คาร์ล มาร์กซ์ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม^{๑๐๐}

ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตลอดเวลาแต่การเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นเสมอไปที่จะต้องปฏิวัติ

จากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่าทฤษฎีความขัดแย้ง หมายถึง การแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันบางครั้งอาจรุนแรงจนถึงขั้นการต่อสู้ โดยมีสาเหตุมาจากการถูกเอารัดเอาเปรียบจากผู้มีอิทธิพลหรือผู้ควบคุมวิธีการผลิตอย่างไรก็ตามความขัดแย้งก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งมองได้ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นหรืออาจจะเป็นการปฏิวัติ

๓. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

ได้อธิบายการจัดระเบียบทางสังคมที่แตกต่างกับทฤษฎีอื่นๆ ดังนี้ คือ๑๐๑

๑) ในสถานการณ์ใดๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นระบบหรือองค์กรใดๆ จะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจะเป็นผลจากการที่ได้รับรางวัลมากที่สุดและการลงโทษน้อยที่สุด

๒) บุคคลในระดับสังคมจะกระทำซ้ำสำหรับพฤติกรรมซึ่งพิสูจน์แล้วว่าได้รับรางวัลในอดีต

๓) บุคคลในระดับสังคมจะกระทำซ้ำ สำหรับพฤติกรรมในสถานการณ์ซึ่งคล้ายคลึงกันที่พฤติกรรมได้รับรางวัล

๔) การเสนอสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในอดีตเกี่ยวกับรางวัล จะเป็นที่ยอมรับในสังคม

๕) การกระทำซ้ำของพฤติกรรมจะเกิดขึ้นเพียงเท่าที่เขายังคงได้รับรางวัลอยู่

๖) บุคคลในระดับสังคมจะแสดงอารมณ์ออกมาถ้าพฤติกรรมซึ่งครั้งก่อนได้รับรางวัลหรือไม่ทำเมื่อพฤติกรรมในอดีตไม่เคยได้รับรางวัล

^{๑๐๐} สุพิศวง ธรรมพินทา, มนุษย์กับสังคม, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑๔.

^{๑๐๑} เรื่องเดียว, หน้า ๘๐-๘๑.

๗) บุคคลยังจะแสดงพฤติกรรมที่ได้รับรางวัลจากการแสดงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง แต่กลับน้อยลงเมื่อพฤติกรรมไม่ได้รับรางวัล และยังทำให้บุคคลแสวงหาการแสดงพฤติกรรมอื่น

ได้อธิบายทฤษฎีการแลกเปลี่ยนเพื่อที่จะอธิบายการจัดระเบียบทางสังคม สำหรับแนวความคิดของฮอแมนส์ จะมองที่กิจกรรม ซึ่งมีแนวความคิดต่างๆ เกี่ยวกับทฤษฎีนี้ คือ

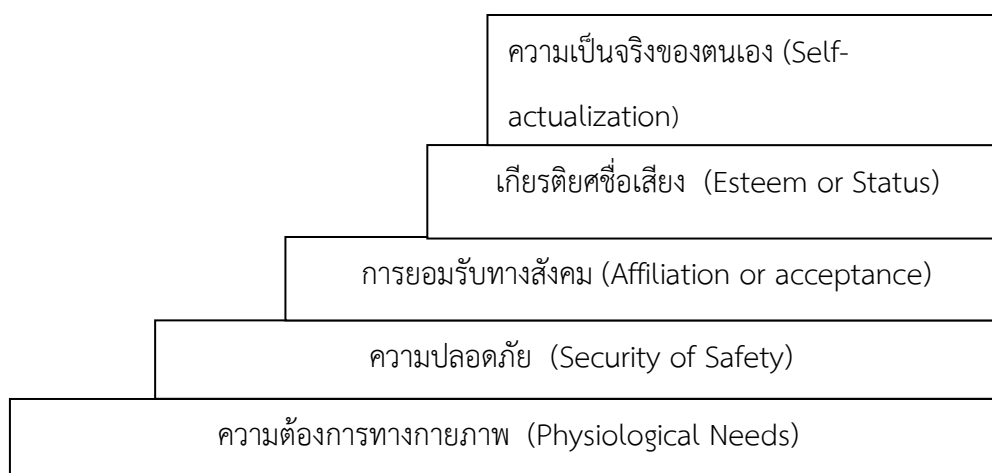
- ๑) กิจกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่มีเป้าหมายจะได้รับรางวัล
 - ๒) รางวัล หมายถึง สิ่งใดๆ ที่บุคคลได้รับหรือการกระทำใดๆ ที่นำไปสู่การได้รับรางวัลโดยตรงซึ่งบุคคลเห็นว่ามีคุณค่าและประโยชน์
 - ๓) ค่านิยม หมายถึง ดีกรีของอำนาจ ความสามารถ หรือการตอบสนองที่จะนำไปสู่การกระทำซึ่งบุคคลต้องการ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมของตนหรือการกระทำที่นำไปสู่บุคคลอื่นโดยตรง
 - ๔) ความรู้สึก หมายถึง การกระทำที่บุคคลมีความรู้สึกต่อในลักษณะที่ชอบ-ไม่ชอบ หรือ ยอมรับ- ไม่ยอมรับ
 - ๕) การกระทำระหว่างกัน หมายถึง พฤติกรรมต่างๆ ที่บุคคลกระทำต่อกันเพื่อจะได้มาซึ่งรางวัล หรือหลีกเลี่ยงการลงโทษ
 - ๖) บรรทัดฐาน หมายถึง ข้อความที่ซึ่งบุคคลใช้ติดต่อสื่อสารชนิดต่างๆ ในกิจกรรมต่างๆ ที่ควรจะเกิดขึ้นหรือไม่ควรเกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ
 - ๗) ปริมาณ หมายถึง จำนวนของหน่วยต่างๆ ของกิจกรรมหนึ่งๆ (ไม่ว่าจะมีรางวัลหรือลงโทษ) ได้แสดงออกและหรือได้รับชั่วระยะเวลาเฉพาะเวลาใดเวลาหนึ่ง
 - ๘) ต้นทุน หมายถึง กิจกรรมที่กำลังจะได้รับรางวัลหรือได้รับการลงโทษ
 - ๙) การลงทุน หมายถึง กิจกรรมในอดีตของบุคคลซึ่งมีความชำนาญการศึกษา ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และลักษณะทางสังคม อาทิ เพศ อาชีพ ซึ่งถูกนำไปใช้ ในสถานการณ์และถูกประเมินผลโดยบุคคลหนึ่งๆ กับคนที่เขากระทำต่อกันด้วย
 - ๑๐) กำไร หมายถึง รางวัลโดยลดต้นทุนและการลงทุนสำหรับการจัดการกับกิจกรรมหนึ่งๆ
 - ๑๑) การกระจายอย่างยุติธรรม หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณว่าต้นทุนและลงทุนว่ามีการกำไรที่ยุติธรรมจากบุคคลต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนระหว่างกันหรือไม่^{๑๐๒}
- โดยมีหลักการที่สำคัญของทฤษฎีคือ การกระทำระหว่างกันของบุคคลโดยอาศัยการตอบโต้ซึ่งพิจารณาจากรางวัล หรือการลงโทษ ความพอใจ ความไม่พอใจ ความชอบความไม่ชอบ ฯลฯ อัน

^{๑๐๒} สมศักดิ์ ศรีสันติสุข, สังคมวิทยาชุมชน : หลักการศึกษาวิเคราะห์และปฏิบัติงานชุมชน, (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๖) , หน้า ๘๐-๘๑.

เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างกันตลอดจนการได้รับการพิจารณาจากการที่ได้รับความพอใจสูงสุด (กำไร) เมื่อได้ทำไปแล้ว (การลงทุน) และคิดว่าการกระทำหรือการตอบแทนจากผู้อื่นทำให้ผู้กระทำมีความพอใจอย่างมาก ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนเป็นทฤษฎีที่อธิบายการจัดระเบียบทางสังคมในรูปของการแลกเปลี่ยนการกระทำต่อกัน โดยพิจารณาจากรางวัล ความพอใจ หรือการไม่ติดต่อหรือติดต่อน้อยเมื่อการกระทำนั้นทำไปแล้วได้รับการลงโทษหรือมีความไม่พอใจเกิดขึ้นการจัดระเบียบเกิดจากปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ความคาดหวังจากบุคคลอื่นที่ตนกระทำต่อมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของตนจากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่าทฤษฎีการแลกเปลี่ยน หมายถึง กระบวนการที่กระทำขึ้นระหว่างกัน โดยอาศัยการโต้ตอบโดยพิจารณาได้จากรางวัล บทลงโทษ ความพอใจ ความไม่พอใจ ความชอบ และความไม่ชอบ

๒.๓.๖ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

โดยนักจิตวิทยาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ชาวอังกฤษชื่อว่า มาสโลว์ (Maslow)^{๑๐๓} ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เพื่อที่จะอธิบายพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยมาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น ๕ ระดับ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ประกอบด้วย (๑) ความเป็นจริงของตนเอง (๒) เกียรติยศชื่อเสียง (๓) การยอมรับทางสังคม (๔) ความปลอดภัย และ (๕) ความต้องการทางกายภาพ โดยสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจนตามแผนภาพที่ ๒.๓ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๕ กรอบทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

^{๑๐๓} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, (นนบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๗๓.

มาสโลว์ เชื่อว่ามนุษย์โดยทั่วไปจะแสดงความต้องการของตนเองตามระดับขั้นในแต่ละขั้น แต่ช่วงเวลาและความแน่นหนักจะขึ้นอยู่กับมนุษย์แต่ละคน ความต้องการของ มาสโลว์ มี ๕ ขั้น แบ่งได้ ๒ ประเภท คือ

๑. ความต้องการทางชีวศึกษาวิทยา (Biological Needs) ซึ่งรวมความต้องการสิ่งจำเป็นทั้งหลายทางด้านร่างกายของมนุษย์ ที่จำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตอยู่รอดได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ และการพักผ่อนนอนหลับ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายนั้นปกติจะมีขีดจำกัดอยู่ชั่วระยะหนึ่ง เช่น เมื่อรับประทานอาหารอิ่มแล้วเป็นต้น เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างสมควรแล้วมนุษย์ก็มีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้นเช่นต้องการบ้านเรือน เสื้อผ้า รถยนต์ เครื่องประดับต่างๆ เพื่อแสดงถึงเกียรติยศและฐานะของบุคคลในสังคม

๒. ความต้องการทางจิตใจ (Psychological needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้ จึงต้องคบหาสมาคมกับมนุษย์ด้วยกันเป็นกลุ่ม เป็นสมาคม เป็นชาติ การเป็นสมาชิกในสถาบันต่างๆ ของสังคม จึงก่อให้เกิดความต้องการในรูปต่างๆ (Security or safety needs) ความต้องการได้รับการยกย่อง (Recognition needs) ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of belonging needs) และความต้องการ ที่ได้รับผลสำเร็จในชีวิต ความต้องการทางจิตใจของมนุษย์นี้ไม่เหมือนกันทุกคน และไม่มีที่สิ้นสุด

จากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ หมายถึง การอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์จากลำดับขั้นของความต้องการทั้ง ๕ ประการ ได้แก่ ความเป็นจริงของตนเอง เกียรติยศชื่อเสียงการยอมรับทางสังคม ความปลอดภัยและความต้องการทางกายภาพ ซึ่งแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ ความต้องการทางชีวศึกษาวิทยาและความต้องการทางจิตใจ

๕. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)

การศึกษาจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะขอนำเสนอทฤษฎีจากนักวิชาการที่ได้รวบรวมไว้และคิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย วรูม (Vroom) กล่าวว่า การที่จะเลือกหรือตัดสินใจกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น มีสาเหตุหรือแรงจูงใจโดยอาศัยเหตุผลหรือปัจจัยหลายๆ อย่าง ประกอบกันมิได้เกิดจากปัจจัยหนึ่งปัจจัยเดียวโดยที่บุคคลนั้นจะต้องมีความคาดหวัง ต่อไปนี้ (๑) ผลตอบแทนที่ได้รับ (๒) ความพอใจและความไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับ (๓) ผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น (๔) โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวัง และ (๕) ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม^{๑๐๔}

^{๑๐๔} ภัทรธิดา ผลงาม, ทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนา, (เลย : สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๔๕), หน้า ๔๖-๔๗.

จากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่าทฤษฎีความคาดหวังของวรูม หมายถึง เป็นทฤษฎีหรือปัจจัยที่บุคคลมุ่งหวังหรือคาดหวังไว้ ได้แก่ ผลตอบแทนที่ได้รับ ความพอใจและความไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังและทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

๖. ทฤษฎีการจูงใจ : ทฤษฎีความต้องการ ของอัลเดอร์เฟอร์ Alderfer (Alderfer's ERG theory)

ทฤษฎีการจูงใจ : ทฤษฎีความต้องการ ของอัลเดอร์เฟอร์ เป็นทฤษฎีความต้องการหรือเรียกอีกอย่างว่า ERG (ERG ย่อมาจาก Existence Relatedness Growth theory) อัลเดอร์เฟอร์เป็นทฤษฎีเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG มีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นตอนของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ได้แบ่งความต้องการไว้ ๓ ประการ ดังนี้^{๑๐๕}

๑. ความต้องการการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ได้รับการตอบสนองทางกาย คือ ต้องการอาหาร เสื้อผ้าที่อยู่อาศัยเครื่องใช้ต่าง ๆ ยารักษาโรค ผู้บริหารควรตอบสนองความต้องการด้วยการให้ค่าตอบแทนเป็นเงินค่าจ้าง เงินพิเศษ รวมถึงความรู้สึกรับประกันความปลอดภัยจากการทำงานได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

๒. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรไมตรีมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่แวดล้อมในการทำงานผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกิดสถานภาพที่ยอมรับทางสังคม

๓. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่องและต้องการความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบงานโดยมีหน้าที่งานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

^{๑๐๕} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : อีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๙-๑๑๔.

สาระสำคัญของทฤษฎีสรุปได้ว่า องค์การควรมีการปฏิบัติงานเป็นแบบมีอำนาจร่วมกัน (Power with) มากกว่าการมีอำนาจเหนือกว่า (Power Over) ดังนั้น ควรมีการพัฒนาการทำงานแบบมีส่วนร่วม ระหว่างนักบริหารกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าจะเป็นแบบสายการบังคับบัญชาและควรแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเชิงบูรณาการ (Integration) คือ วิธีการทำให้เป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีการดำเนินงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพสูง การบริหารแบบมีส่วนร่วมจัดว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่ยอมรับในยุคปัจจุบันว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่เหมาะสมกับยุคสมัยใหม่สอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพราะคำนึงถึงความสำคัญของผู้ร่วมงานทุกระดับ

ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้ มาจากแนวคิดพื้นฐานทางการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์และการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์^{๑๐๖}

จากข้อมูลเชิงวิชาการที่กล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่าทฤษฎีการจูงใจ : ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ Alderfer (Alderfer's ERG theory) หมายถึง ทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของมนุษย์โดยไม่ยึดติดว่ามนุษย์จะมีความต้องการสิ่งใดมาก่อนหรือหลัง ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดการบริหารที่เหมาะสมกับยุคสมัยและสอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ตารางที่ ๒.๑๒ หลักทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

นักวิชาการ	หลักทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
Henri Fayol, (1930, pp.17-18)	หน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ ๑. การวางแผน (Planning) ๒. การจัดองค์การ (Organizing) ๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) ๔. การประสานงาน (Coordinating) ๕. การควบคุม (Controlling)

^{๑๐๖} สลักจิต วิรัตน์ยา, “การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย กรณีศึกษา บ้านเจริญสุข ตำบลนาดีนคำ อำเภอมะนัง จังหวัดเลย”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๐).

นักวิชาการ	หลักทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
Gulick L. and Urwick J., (1973 , pp. 18-19)	POSDCoRB Model หลักการบริหารระบบราชการเป็นกระบวนการปฏิบัติ ๗ ประการ ๑. P = Planning (การวางแผน) ๒. O = Organizing (การจัดองค์การ) ๓. S = Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) ๔. D = Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) ๕. Co = Coordinating (การประสานงาน) ๖. R =Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) ๗. B = Budgeting (การงบประมาณ)
Abraham Maslow, (1965, p. 15)	๑. พฤติกรรมความต้องการของคนในองค์กร ๒. ความต้องการทางชีวิตศึกษาวิทยา ๓. ความต้องการทางจิตใจ ๔. ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ในด้านความเป็นจริงของตนเอง เกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับทางสังคม ๕. ความต้องการความปลอดภัยและความต้องการทางกายภาพ
ภัทรธิดา ผลงาม, (๒๕๔๕,หน้า ๔๖-๔๗)	๑. ผลตอบแทนที่ได้รับ ๒. ความพอใจและความไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับ ๓. ผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น ๔. โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวัง

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการการคณะสงฆ์

การจัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการปกครองคณะสงฆ์ในปัจจุบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ การตราพระราชบัญญัติฉบับนี้เกิดจากความต้องการของคณะรัฐบาลซึ่งในสมัยนั้นมีจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรีที่มุ่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ให้สอดคล้องกับนโยบายการปกครองประเทศที่นิยมการรวบอำนาจการตัดสินใจ

เด็ดขาดไว้กับผู้หน้าที่เข้มแข็ง เห็นว่าการปกครองในระบอบประชาธิปไตยที่กำหนดให้มีการถ่วงดุลอำนาจกันนั้น นำมาซึ่งความล่าช้าและความขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังนั้นจึงเห็นว่าการแยกอำนาจบัญชาการของคณะสงฆ์ออกเป็น ๓ ทางคือ สังฆสภาคณะสังฆมนตรีและคณะวินัยธร ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๔๘๔ เป็นระบบที่มีผลบั่นทอนประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการคณะสงฆ์ ต้องประสบกับอุปสรรคและความล่าช้า

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ คือกิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำหรือที่จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนาหรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา มี ๖ ฝ่ายคือเพื่อความเรียบร้อยดีงาม(การปกครอง) การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนาการสาธารณูปการและการสาธารณสงเคราะห์^{๑๐๗}

การปกครองตามความหมาย ในพระพุทธศาสนา เป็นการปกครองเพื่อการศึกษา การปกครองและความสงบเรียบร้อยที่เกิดจาก การปกครองนั้น มิใช่เป็นจุดหมายในตัว แต่เป็นเพียงปัจจัยคือสภาพเอื้อ เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลบรรลุจุดหมายแห่งการศึกษาหรือเพื่อเป็นหลักประกันของการศึกษาทั้งสิ้น ถ้าไม่ปกครองด้วยการศึกษา ก็ต้องปกครองด้วยอำนาจเมื่อปกครองด้วยอำนาจก็เกิดความรู้สึกในเชิงปฏิบัติที่เอียงไปในทางที่จะขัดแย้งกันด้วยเหตุนี้การปกครองแบบใช้อำนาจจึงก่อให้เกิดปัญหาเริ่มตั้งแต่เกิดความขัดแย้งในจิตใจเป็นต้นไป ทำให้ยังต้องเพิ่มการใช้อำนาจใช้อำนาจและจะเน้นการลงโทษมากยิ่งขึ้นตามลำดับไม่ใช่การปกครองแบบพยายามสร้างคนดี แต่เป็นการปกครองแบบพยายามกำจัดคนเลวนั่นเอง^{๑๐๘}

โดยการปกครองคณะสงฆ์ในยุคนี้อำนาจหน้าที่ของมหาเถรสมาคมมีความหมายกว้างขวางมาก พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ มีจุดเด่นในการสถาปนาสมเด็จพระสังฆราช คือ สมเด็จพระสังฆราชมีองค์เดียวและพระมหากษัตริย์ ทรงสถาปนาสมเด็จพระราชาคณะผู้มีอาวุโสสูงสุดโดยสมณศักดิ์และกรรมการมหาเถรสมาคม มี ๒๑ รูปเหมือนเดิมแต่อำนาจหน้าที่ของมหาเถรสมาคมพระราชบัญญัติฉบับนี้กำหนดไว้ อย่างชัดเจนกว่าทุกฉบับคือ

๑. ปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปโดยเรียบร้อยดีงาม
๒. ปกครองและกำหนดการบรรพชาสามเณร

^{๑๐๗} พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์), การคณะสงฆ์ และการพระศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๙.

^{๑๐๘} พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), การปกครองคณะสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๓๙), หน้า ๗๘.

๓. ควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่ การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ของคณะสงฆ์

๔. รักษาหลักพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนา

๕. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น

เพื่อการนี้ให้มหาเถรสมาคมมีอำนาจตรากฎหมายมหาเถรสมาคม ออกข้อบังคับ วางระเบียบ ออกคำสั่ง มีมติหรือออกประกาศโดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายและพระธรรมวินัยใช้บังคับได้ และจะมอบให้พระภิกษุรูปใดหรือคณะใดเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ตามวรรคหนึ่งก็ได้

ภาพรวมการปกครองคณะสงฆ์ไทย อยู่ภายใต้การปกครองโดยพระราชบัญญัติ คณะสงฆ์ฉบับ พ.ศ. ๒๕๐๕ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่มหาเถรสมาคมในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ เกี่ยวข้องกับการควบคุมและส่งเสริมกิจการคณะสงฆ์ที่เคยถูกจัดเป็นอำนาจหน้าที่ของสังฆมนตรีแห่งองค์การ ๔ ในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๔๘๔

กฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์^{๑๐๙} ข้อที่ ๕ วิธีดำเนินการเพื่อความเรียบร้อยดีงาม วิธีดำเนินการศาสนศึกษาและศึกษาสงเคราะห์ วิธีดำเนินการเผยแผ่พระพุทธศาสนา วิธีดำเนินการสาธารณูปการและสาธารณสงเคราะห์ อันเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในระเบียบมหาเถรสมาคมแต่บางการคงเป็นไปตามจารีต คือ ปฏิบัติตามจารีตก็มีอยู่^{๑๑๐}

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ของมหาเถรสมาคมเป็นไปในลักษณะที่ว่ากรรมการทั้งหมดร่วมกันรับผิดชอบงานทั้ง ๖ ประเภท โดยไม่มีการแต่งตั้งเป็น “กระทรวง” แล้วมอบหมายให้รูปใดรูปหนึ่งทำหน้าที่เป็น “รัฐมนตรี” เพื่อกำกับดูแลเป็นการเฉพาะ และมีอำนาจคือ

ก.อำนาจนิติบัญญัติของมหาเถรสมาคม ในฐานะที่ปฏิบัติหน้าที่ของสังฆสภามหาเถรสมาคมจึงมีอำนาจฝ่ายนิติบัญญัติ ดังนี้ ๑) ตรากฎหมายมหาเถรสมาคม ๒) ออกข้อบังคับ ๓) วางระเบียบ ๔) ออกคำสั่ง ๕) มีมติมหาเถรสมาคม และ ๖) ออกประกาศมหาเถรสมาคม

ข.อำนาจบริหารของมหาเถรสมาคม โดยที่อำนาจการปกครองและบริหารกิจการคณะสงฆ์ของคณะสังฆมนตรีเดิมได้ตกเป็นอำนาจหน้าที่ของมหาเถรสมาคม ดังนั้น มหาเถรสมาคมจึงมีอำนาจหน้าที่ด้านการบริหาร ดังต่อไปนี้ ๑) จัดระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ ๒) จัดแบ่งเขตปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ๓) จัดตำแหน่งผู้ปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาคและ ๔) แต่งตั้งและถอดถอน

^{๑๐๙} กนก แสนประเสริฐ, **ประมวลพระราชบัญญัติคณะสงฆ์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๙), หน้า ๗๔.

^{๑๑๐} สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, **กฎหมายมหาเถรสมาคม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

ผู้ปกครองคณะสงฆ์ และในนามคณะกรรมการมหาเถรสมาคมนั้นจะมีคณะกรรมการที่มหาเถรสมาคม แต่งตั้งอีกหลายคณะ คือคณะกรรมการการศึกษาของสงฆ์, อำนวยการพระธรรมทูต, คณะร่างกฎนิคกรรม, คณะจัดตั้งทุนสาธารณสงเคราะห์และศึกษาสงเคราะห์และคณะกรรมการควบคุมพระภิกษุสามเณรไปยังต่างประเทศ (ศ.ต.ภ.)

การปกครองคณะสงฆ์ไทยปัจจุบันนี้ มีการแบ่งเขตปกครองตามลำดับชั้นคือตั้งแต่เจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล และเจ้าอาวาสตามลำดับ โดยแบ่งสายการปกครองหรือปฏิบัติการปกครองในเขตปกครองของตน ดังนี้

๑. เจ้าคณะใหญ่หนกลางปกครอง มหานิกาย ภาค ๑, ๒, ๓, ๑๓, ๑๔, และ ๑๕
๒. เจ้าคณะใหญ่หนเหนือปกครอง มหานิกาย ภาค ๔, ๕, ๖, และ ๗
๓. เจ้าคณะใหญ่หนตะวันออกปกครอง มหานิกาย ภาค ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, และ ๑๒
๔. เจ้าคณะใหญ่หนใต้ปกครอง มหานิกาย ภาค ๑๖, ๑๗, และ ๑๘
๕. เจ้าคณะใหญ่คณะธรรมยุตปกครอง ธรรมยุตนิกายทุกภาค

ส่วนการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาคเป็นไปตามความในมาตรา ๒๒ ของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕^{๑๑๑} กำหนดให้มีพระภิกษุเป็นผู้ปกครองตามชั้น ตามลำดับดังต่อไปนี้ คือ (๑) เจ้าคณะภาค (๒) เจ้าคณะจังหวัด (๓) เจ้าคณะอำเภอหรือเจ้าคณะเขต (๔) เจ้าคณะตำบลหรือ เจ้าคณะแขวง และ (๕) เจ้าอาวาส

ค.อำนาจตุลาการของมหาเถรสมาคม การพิจารณาวินิจฉัยอธิกรณ์หรือคดีความในคณะสงฆ์ มหาเถรสมาคม อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๕ แห่งพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ตรากฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๒๑) ว่าด้วยการลงนิคกรรม^{๑๑๒} กฎมหาเถรสมาคมนี้แบ่งอำนาจการพิจารณาวินิจฉัยอธิกรณ์ ออกเป็น ๓ ชั้น คือ

๑. การพิจารณาชั้นต้น เป็นอำนาจของเจ้าอาวาสที่ภิกษุถูกฟ้องสังกัดอยู่ ถ้าผู้ถูกฟ้องเป็นเจ้าอาวาสก็ให้เป็นอำนาจของเจ้าคณะผู้ปกครองคณะสงฆ์เหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง
๒. การพิจารณาชั้นอุทธรณ์ เป็นอำนาจของคณะผู้พิจารณาชั้นอุทธรณ์ซึ่งจะประกอบด้วยเจ้าคณะหรือผู้ปกครองเหนือขึ้นไปกว่าเจ้าอาวาสหรือเจ้าคณะผู้พิจารณาในชั้นต้น
๓. การพิจารณาชั้นฎีกา เป็นอำนาจของมหาเถรสมาคม คำสั่งหรือคำวินิจฉัยของมหาเถรสมาคมในการลงนิคกรรมไม่ว่าในกรณีใดให้เป็นอันถึงที่สุด

^{๑๑๑} กนก แสนประเสริฐ, **ประมวลพระราชบัญญัติคณะสงฆ์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๓๕), หน้า ๖.

^{๑๑๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙.

จะเห็นได้ว่า การที่ฝ่ายรัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ออกมาบังคับใช้ได้เป็นประจักษ์พยานอย่างดีที่สุดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอาณาจักรกับศาสนจักรเพราะการออกพระราชบัญญัติฉบับนี้ รัฐบาลได้เชื่อว่าการอุปถัมภ์แก่คณะสงฆ์ ทั้งนี้เพราะคณะสงฆ์ไม่มีอำนาจลงโทษพระภิกษุผู้ประพฤติล่วงละเมิดพระธรรมวินัยขั้นร้ายแรงและทั้งไม่มีอำนาจลงโทษผู้ใส่ความคณะสงฆ์ หากปล่อยไว้อย่างนั้นจะนำความเสื่อมเสียมาสู่วงการคณะสงฆ์ในกรณีนี้คณะสงฆ์จำจะต้องพึ่งอำนาจรัฐเพื่อสร้างความศรัทธาให้กับพระธรรมวินัยและความบริสุทธิ์ แห่งพระศาสนา แม้ว่ามหาเถรสมาคมมีอำนาจปกครองคณะสงฆ์อย่างเต็มที่ ข้อนี้ไม่ได้หมายความว่าคณะสงฆ์มีอิสระจากการควบคุมของกลไกของรัฐ

การปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันนี้ได้มีการพัฒนาเป็นลำดับ ปัจจุบันมีการตราพระราชบัญญัติคณะสงฆ์อีกสองฉบับ คือ ฉบับ พ.ศ. ๒๕๐๕ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ มีการจัดรูปแบบการปกครองคณะสงฆ์ที่ชัดเจนและเป็นสัดส่วนในการบริหารงาน คณะสงฆ์มากยิ่งขึ้น และมีการพัฒนาการด้านเทคโนโลยี บูรณาการด้วยหลักพุทธธรรมนำการปกครองไปพร้อมกับความเจริญ และมีกฎหมาย พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ มาเกื้อกูลพระธรรมวินัยโดยเฉพาะการปกครองคณะสงฆ์มีรูปแบบที่แตกต่างไปจากสมัยก่อนมากมีรูปแบบที่ปฏิบัติชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น รูปแบบแนวคิดและวิธีการในการปกครองคณะสงฆ์ เชื่อว่า มีส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการให้องค์กรคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ฉะนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้นำในการปกครองคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันนี้ต้องมีวิสัยทัศน์มีความรู้ความสามารถและเป็นผู้เปรียบพร้อมด้วยจริยวัตรข้อปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของคณะสงฆ์และสังคมโดยรวม

ตารางที่ ๑๓ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการการคณะสงฆ์

นักทฤษฎี/นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดการบริหารจัดการการคณะสงฆ์
พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์), (๒๕๔๕, หน้า ๙)	การบริหารกิจการคณะสงฆ์มี ๖ ฝ่ายคือ การเพื่อความเรียบร้อยดีงาม(การปกครอง) การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการและการสาธารณสงเคราะห์
กนก แสนประเสริฐ, ประมวลพระราชบัญญัติคณะสงฆ์, พ.ศ. ๒๕๓๕, หน้า ๖.	พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ กำหนดให้มีพระภิกษุเป็นผู้ปกครองตามชั้น ตามลำดับดังต่อไปนี้ คือ ๑) เจ้าคณะภาค ๒) เจ้าคณะจังหวัด ๓) เจ้าคณะอำเภอหรือเจ้าคณะเขต ๔) เจ้าคณะตำบลหรือ เจ้าคณะแขวง และ ๕) เจ้าอาวาส

นักทฤษฎี/นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดการบริหารจัดการการคณะสงฆ์
สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, กฎมหาเถรสมาคม, (๒๕๔๕, หน้า ๑๕)	กฎหมายมหาเถรสมาคมนี้แบ่งอำนาจการพิจารณาวินิจฉัยอธิกรณ์ ออกเป็น ๓ ชั้น คือ ๑. การพิจารณาชั้นต้น ๒. การพิจารณาชั้นอุทธรณ์ ๓. การพิจารณาชั้นฎีกา
พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๓๙, หน้า ๗๘)	๑. ปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปโดยเรียบร้อยดีงาม ๒. ปกครองและกำหนดการบรรพชาสามเณร ๓. ควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษา การศึกษา สงเคราะห์ การเผยแผ่ การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ ๔. รักษาหลักพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนา ๕. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น

๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเจ้าอาวาส

เจ้าอาวาสเป็นตัวแทนของวัดหรือเป็นหัวหน้าในการบริหารงานภายในวัด เป็นผู้ที่น่าพาให้วัดเจริญก้าวหน้าเป็นหัวหน้าของพระภิกษุสามเณร วัดจะเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมลงอยู่ที่ความเป็นผู้นำของเจ้าอาวาสมีความสำคัญและคุณสมบัติและภารกิจของเจ้าอาวาสหลักธรรมสำหรับเจ้าอาวาสหรือผู้บริหารและอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสตามลำดับดังนี้

๒.๕.๑ ภารกิจของเจ้าอาวาส

พระสังฆาธิการผู้เป็นเจ้าอาวาส หรือ ผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส มีบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานด้านการปกครองตนเองและการปกครองวัด ๔ ฐานะ คือ^{๑๑๓}

๑. มีบทบาทหรือหน้าที่รับผิดชอบฐานะเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา
๒. มีบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบฐานะเป็นผู้แทนวัด
๓. มีบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบฐานะเป็นพระสังฆาธิการ

^{๑๑๓} พระครูสิริอาภากร อัมภา, “บทบาทเจ้าอาวาสด้านการปกครองและด้านการเผยแผ่ศาสนธรรม : กรณีศึกษาเจ้าอาวาสในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐).

๔. มีบทบาทหรือหน้าที่ต้องรับผิดชอบฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามกฎหมาย

พระสังฆาธิการในฐานะเจ้าอาวาสนอกจากจะมีบทบาทและหน้าที่ใน ๔ ฐานะ ข้างต้นแล้ว ยังมีหน้าที่ในการบริหารจัดการวัดให้เป็นไปตามความมุ่งหมายและตรงตามวัตถุประสงค์แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์(ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ และกฎมหาเถรสมาคม โดยไม่ขัดต่อพระธรรมวินัยด้วย

การปรับระบบบริหารองค์การชาวพุทธไว้ในหนังสือเรื่องพระพุทธศาสนาในยุคโลกาภิวัตน์ว่าการบริหารองค์การชาวพุทธควรจะกระจายอำนาจให้มากขึ้นแม้แต่การปกครองคณะสงฆ์ก็ไม่จำเป็นต้องเลียนแบบระบบราชการที่ชักช้าไม่ทันการและคณะสงฆ์อาจจะคิดระบบการปกครองให้มุ่งพัฒนาให้วัด แต่ละวัดให้เข้มแข็งเป็นที่พึ่งของชุมชนอย่างแท้จริงจากนั้นวัดทั้งหลายก็ต้องสร้างเครือข่ายโยงใยร่วมกันทำงานทั่วประเทศ ทั้งพยายามลดขั้นตอนสายบังคับบัญชาที่ซ้ำซ้อนไม่ทันการโดยปรับปรุงระบบพระสังฆาธิการหรือทำรีเอนจิเนียให้กับการบริหารกิจการคณะสงฆ์

การปกครองคณะสงฆ์ไทยในปัจจุบัน ถือว่าเป็นการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยมีสมเด็จพระสังฆราชเป็นประธานมีการบังคับบัญชากันลงไปตามลำดับชั้นนับตั้งแต่ระดับมหาเถรสมาคมลงไปจนถึงเจ้าอาวาสอันเป็นการปกครองบังคับบัญชาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่๒) พ.ศ.๒๕๓๕^{๑๑๔}

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ มาตรา ๓๗ และมาตรา ๓๘ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสไว้ดังนี้^{๑๑๕}

มาตรา ๓๗ เจ้าอาวาสมีหน้าที่ดังนี้

๑. บำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี
๒. ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่ หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม
๓. เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์
๔. ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล

มาตรา ๓๘ เจ้าอาวาสมีอำนาจดังนี้

๑. ห้ามบรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งมิได้รับอนุญาตของเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด
๒. สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปเสียจากวัด

^{๑๑๔} พระเมธีธรรมมหารณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) , การปกครองคณะสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๗๖.

^{๑๑๕} พระวิสุทธวิภาทรธาดา (ประสิทธิ์ พุทฺธมฺรสี), พระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎมหาเถรสมาคม, (กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๓๕), หน้า ๘๔

๓. สั่งให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยในวัด ทำงานภายในวัดหรือให้ทำทัณฑ์บนหรือให้ขอมาโทษในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิดคำสั่ง เจ้าอาวาสซึ่งได้สั่งโดยชอบด้วยพระธรรมวินัยกฎหมายมหาเถรสมาคมข้อบังคับระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม

๒. ๕.๒.การศึกษา

การที่พระพุทธเจ้าได้ทรงตั้งสังคมสงฆ์ขึ้นมานั้นก็เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ พระภิกษุทุกรูปที่บวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาจะต้องเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา เพราะต้องสมาทานศึกษาประพฤติปฏิบัติ ส่วนสิกขาทั้งหลายที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติสำหรับตน คำว่า สิกขา หมายถึง การศึกษา ส่วนสิกขาบท หมายถึงเรื่องที่จะต้องศึกษาเรียนรู้และปฏิบัติตาม พระภิกษุทั้งหลายที่บวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาจึงมีฐานะเป็นนักศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ยังเป็นพระเสขะบุคคล คือบุคคลที่จะต้องศึกษาเรียนรู้ ผูกฝน อบรมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นในอดีตจึงมีประเพณีไทยที่เรียกว่า “บวชเรียน” คือบวชแล้วจะต้องศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นบัณฑิต คือมีปัญญาที่สามารถพึงได้ซึ่งประเพณีการบวชเรียนนี้เป็นสิ่งที่ชาวไทยยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน โดยเหตุนี้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการศึกษาของพระภิกษุสามเณรและการให้ความรู้หรือแสงสว่างทางปัญญาแก่ประชาชนจึงเป็นสิ่งที่วัดมีอาจปฏิเสธได้ ซึ่งวัดเองได้ดำเนินการในส่วนนี้มาเป็นระยะเวลานานจนเป็นที่ประจักษ์และยอมรับด้วยดีในหมู่ประชาชนชาวไทยแม้ปัจจุบันบทบาททางด้านการศึกษาของวัดจะมีได้เป็นไปอย่างกว้างขวางเหมือนในอดีตที่ผ่านมาเพราะสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปก็ตามแต่ถึงกระนั้นวัดยังคงไว้ซึ่งสาระและความสำคัญทางการศึกษาอย่างมั่นคงเสมอมาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการทางการศึกษาแก่บุคลากรในวัดนั้น^{๑๑๖}

การศาสนศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมของคณะสงฆ์ ทั้งแผนกธรรมบาลี แผนกสามัญศึกษารวมทั้งการส่งเสริมพระภิกษุสงฆ์สามเณรศึกษาพระปริยัติธรรมทุกๆ วิธีที่ไม่ขัดแย้งต่อพระธรรม วินัย^{๑๑๗}

ในปัจจุบันการศึกษาของภิกษุสงฆ์แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท คือ^{๑๑๘}

๑. การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมสนามหลวงแผนกธรรม มีหลักสูตร คือ นักธรรมจัดสำหรับพระสงฆ์สามเณรและธรรมศึกษาจัดสำหรับคฤหัสถ์สำหรับหลักสูตรนักธรรม

^{๑๑๖} กรมการศาสนา, พุทธศาสนาไทยในอนาคต แนวโน้มและทางและทางออก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๕๓) หน้า ๔๗๓ - ๔๗๒.

^{๑๑๗} กรมการศาสนา, คู่มือการจัดการศึกษาสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๑.

^{๑๑๘} กรมการศาสนา, ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเจ้าอาวาสในการพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓ - ๑๔.

แบ่งเป็น นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโทและนักธรรมชั้นเอกส่วนหลักสูตรธรรมศึกษาแบ่งเป็นธรรมศึกษาชั้นตรี ธรรมศึกษาชั้นโทและธรรมศึกษาชั้นเอก

๒. การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เรียนบาลีไวยากรณ์แล้วเรียนแปลภาษาบาลีเป็นภาษาไทยและแปลภาษาไทยเป็นภาษาบาลี เพราะว่าภาษาบาลี เป็นภาษาที่รักษาหลักพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนา เหตุที่พระปริยัติธรรมคือ พระไตรปิฎก อรรถกถา ฎีกาและอื่นๆ บรรจุอยู่ในคัมภีร์ซึ่งเป็นภาษาบาลีทั้งสิ้น แม้จะแปลเป็นภาษาไทยแล้วก็แปลแบบไทยบาลี ประสงค์จะรู้อย่างถูกต้องชัดเจนทั้งภาษาบาลีไม่ได้ ชั้นเรียนแผนกบาลีใช้นักธรรมเป็นองค์จำกัดสิทธิ โดยแบ่งเป็น ๙ ชั้น คือ บาลีไวยากรณ์ ชั้นประโยค ๑ – ๒ ชั้นประโยค ป.ธ.๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘ และ ๙ ผู้สอบได้ประโยคป.ธ. ๓ ได้รับการแต่งตั้งคือเปรียญคือ ทรงตั้งเป็น “พระมหา” “สามเณรเปรียญ” ชั้นประโยค ๑ - ๒ ได้รับวุฒิปัตร์ ชั้นประโยค ป.ธ. ๓ – ๘ ได้รับประกาศนียบัตรและพัดยศ ชั้นประโยคป.ธ. ๙ ได้รับปริญญาบัตรและพัดยศ เป็นปริญญาตรีทางศาสนาและถ้าสามารถสอบชั้นประโยค ๙ ได้ในขณะที่เป็นสามเณรทรงพระกรุณาโปรดให้การอุปสมบทเณรรูปนั้น อยู่ในพระบรมราชูปถัมภ์ เรียกว่า “บวชนาคหลวง” ผู้สอบได้เปรียญธรรม ๙ ประโยคถ้าอยู่ในสมณเพศได้รับนิยัตินำไปถวายพระราชาคณะชั้นสามัญ

๓. การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนที่วัดจัดตั้งขึ้นในวัดหรือธรณีสงฆ์หรือที่ดินของมูลนิธิการพระพุทธศาสนาโดยกรมการศาสนาให้ การอุปถัมภ์ จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้การศึกษาแก่พระสงฆ์ สามเณร ทั้งวิชาสามัญและการศึกษาพระปริยัติธรรมควบคู่กันไป เพื่อที่ว่าหากพระสงฆ์ สามเณรเหล่านี้มีความประสงค์จะลาสิกขาก็สามารถนำวุฒิการศึกษาที่ได้รับไปใช้ เพื่อการศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐหรือใช้สมัครงานประกอบอาชีพได้

๔. การศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์การศึกษาในระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย ดำเนินการในสองสถาบัน คือมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

การศาสนศึกษา หมายถึง การศึกษาพระปริยัติธรรมและการศึกษาอื่นๆ อันสมควรแก่สมณะ การศึกษาของสงฆ์แต่เดิมนั้นเริ่มต้นมาแต่สมัยพุทธกาลและบุคคลที่เข้ามาสู่สังฆมณฑลในครั้งพุทธกาลตามประวัติความเป็นมาส่วนมาก มักจะได้รับการศึกษาทั้งทางโลกและทางธรรมมาเป็นอย่างดีตามลัทธิศาสนาในสมัยนั้น เป็นต้นว่าเรียนจบไตรเพทมาก่อนการศึกษาของสงฆ์ ในสมัยพุทธองค์ยังทรงพระชนม์มียุมี ๒ ประการ คือ^{๑๑๙}

๑. คันถะธูระ คือ ธูระฝ่ายคัมภีร์ กิจด้านการเรียน

^{๑๑๙} พระเมธีธรรมมหารณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), การปกครองคณะสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมมิก, ๒๕๔๐) หน้า ๗๗.

๒. วิปัสสนาธุระ คือ ธุระฝ่ายเจริญวิปัสสนา กิจด้านการบำเพ็ญภาวนาหรือเจริญพระกรรมฐาน ซึ่งรวมทั้งสมณะด้วยเรียกรวมเข้าในวิปัสสนาโดยฐานเป็นส่วนคลุมยอด

กล่าวโดยสรุปการศึกษาเป็นการจัดการศึกษาให้กับพระภิกษุ สามเณรหรือการสนับสนุนส่งเสริมให้พระภิกษุ รวมทั้งการส่งเสริมทุกทางที่จะทำให้ภิกษุสงฆ์สามเณรได้มีโอกาสศึกษาพระปริยัติธรรมและวิชาการต่างๆ ทุกๆ วิธี ซึ่งมีตั้งแต่ประถมศึกษาจนถึงอุดมศึกษาโดยไม่ขัดต่อพระธรรมวินัย การศาสนศึกษาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับภิกษุสงฆ์สามเณรที่บวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาทั้งในระยะสั้นระยะยาวเพราะอย่างน้อยที่สุดควรได้เรียนรู้พอเป็นแนวทางนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต ภายหลังจากที่พระภิกษุสามเณรนั้นลาสิกขาไปแล้ว เช่น หลักคหิปฏิบัติ เป็นต้น

๒.๕.๓ หลักธรรมสำหรับเจ้าอาวาสในพระไตรปิฎก

พระไตรปิฎก^{๑๒๐} ปัญจนินบาตได้กล่าวถึงหลักธรรมสำหรับเจ้าอาวาสไว้ในอาวาสสิกขวรรค หมวดว่าด้วยภิกษุผู้เป็นเจ้าอาวาส ดังนี้

๑ คุณธรรมสำหรับเจ้าอาวาส

๑. เป็นผู้เพียบพร้อมด้วยมรรยาท เพียบพร้อมด้วยวัตร
๒. เป็นพหูสูตร ทรงสุตะ
๓. เป็นผู้ประพฤติขัดเกลา ยินดีในการหลีกเร้น
๔. เป็นผู้ยินดีในกัลยาณธรรม มีวาจางาม เจริญถ้อยคำไพเราะ
๕. มีปัญญา ไม่โง่เขลา ไม่เป็นคนเซอะ^{๑๒๑}

๒. ปิยธรรมสำหรับเจ้าอาวาส (ธรรมที่เป็นเหตุให้เจ้าอาวาสเป็นที่รัก)

๑. เป็นผู้มึนศีล สำรวมด้วยการสังวรในปาติโมกข์ เพียบพร้อมด้วยอาจารย์และโคจรมีปกติเห็นภัยในโทษแม้เล็กน้อยสมათานศึกษาอยู่ในสิกขาบททั้งหลาย
๒. เป็นพหูสูตร ทรงสุตะ สังสมสุตะ เป็นผู้ได้ฟังธรรมทั้งหลายที่มีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลาง มีความงามในที่สุดประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะบริสุทธิ์บริบูรณ์ครบถ้วนแล้วทรงจำไว้ได้ คล่องปาก ชื่นใจ แหว่งตลอดดีด้วยทวิญญู
๓. เป็นผู้มึนวาจางาม เจริญถ้อยคำไพเราะอันประกอบด้วยวาจาชาวเมืองที่สละสลวย ไม่หยาบคาย ให้ความหมายได้
๔. เป็นผู้ได้ฌาน ๔ อันมีในจิตยิ่ง ซึ่งเป็นเครื่องอยู่เป็นสุขในปัจจุบันตามความปรารถนา ได้โดยไม่ยาก ได้โดยไม่ลำบาก

^{๑๒๐} อด.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๒๓๑-๒๓๔/๓๗๓-๓๘๓.

^{๑๒๑} อด.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๒๓๑/๓๗๓.

๕. อนุกัมปธรรมสำหรับเจ้าอาวาส(ธรรมที่เป็นเหตุอนุเคราะห์คฤหัสถ์)

๑. ให้คฤหัสถ์สมาทานอิศีล (ศีล ๕ ประการ)
๒. ให้คฤหัสถ์ตั้งอยู่ในการเห็นธรรม (อริยสัจ ๔)
๓. เข้าไปหาคฤหัสถ์ผู้เป็นไข้ให้สติว่า “ท่านทั้งหลายจงตั้งสติไว้ต่อพระรัตนตรัยที่ควรแก่สักการะ” และเมื่อภิกษุสงฆ์จำนวนมากเข้ามาถึงหรือภิกษุจากต่างแคว้นเข้ามาถึง เธอเข้าไปบอกพวกคฤหัสถ์ว่า “ผู้มีอายุทั้งหลาย ภิกษุสงฆ์จำนวนมากเข้ามาถึงแล้ว ภิกษุจากต่างแคว้นเข้ามาถึงแล้ว ขอเชิญพวกท่านทำบุญเถิด นี่เป็นกาลสมัยที่จะทำบุญ”
๔. ฉันทุณณะที่พวกคฤหัสถ์นำมาถวายจะเลวหรือประณีตก็ตามด้วยตนเอง
๕. ไม่ทำศรัทธาไทยให้ตกไป^{๑๒๕}

๖. ธรรมที่เป็นเหตุให้เจ้าอาวาสเหมือนดำรงอยู่ในสวรรค์ (สูตรที่๑)

๑. พิจารณา ไตร่ตรองแล้ว ตีเตียนคนที่ควรตีเตียน
๒. พิจารณา ไตร่ตรองแล้ว สรรเสริญคนที่ควรสรรเสริญ
๓. พิจารณา ไตร่ตรองแล้ว ปลุกความไม่เลื่อมใสในฐานะที่ไม่ควรเลื่อมใส
๔. พิจารณา ไตร่ตรองแล้ว ปลุกความเลื่อมใสในฐานะที่ควรเลื่อมใส
๕. ไม่ทำศรัทธาไทยให้ตกไป^{๑๒๖}

๗. ธรรมที่เป็นเหตุให้เจ้าอาวาสเหมือนดำรงอยู่ในสวรรค์ (สูตรที่๒)

๑. พิจารณา ไตร่ตรองแล้ว ตีเตียนคนที่ควรตีเตียน
๒. พิจารณา ไตร่ตรองแล้ว สรรเสริญคนที่ควรสรรเสริญ
๓. เป็นผู้ไม่ตระหนี่อาวาส ไม่หวงแหนอาวาส
๔. เป็นผู้ไม่ตระหนี่ตระกูล ไม่หวงแหนตระกูล
๕. ไม่ทำศรัทธาไทยให้ตกไป^{๑๒๗}

๘. ธรรมที่เป็นเหตุให้เจ้าอาวาสเหมือนดำรงอยู่ในสวรรค์ (สูตรที่๓)

๑. พิจารณา ไตร่ตรองแล้ว ตีเตียนคนที่ควรตีเตียน
๒. พิจารณา ไตร่ตรองแล้ว สรรเสริญคนที่ควรสรรเสริญ
๓. เป็นผู้ไม่ตระหนี่อาวาส

^{๑๒๕} อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๒๓๕/๓๗๗.

^{๑๒๖} อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๒๓๖/๓๗๘.

^{๑๒๗} อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๒๓๗/๓๗๙.

^{๑๒๘} บุศรา เข้มทอง, “คุณลักษณะผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่ตั้งในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๔๒).

นักทฤษฎี/นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดและทฤษฎีหลักธรรมของเจ้าอาวาส
อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๒๓๓/๓๗๕.	ธรรมที่เป็นเหตุให้เจ้าอาวาสสงดงาม ๑. เป็นผู้มึศีล ๒. เป็นพหูสูต ๓. เป็นผู้มึวาจางาม ๔. เป็นผู้สามารถชี้แจงบุคคลผู้เข้าไปหาใน ๕. เป็นผู้ได้ฌาน
อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๒๓๕/๓๗๗.	ธรรมที่เป็นเหตุอนุเคราะห์คฤหัสถ์ ๑. ให้คฤหัสถ์สมาทานอริศีล ๒. ให้คฤหัสถ์ตั้งอยู่ในการเห็นธรรม (อริยสัจ ๔) ๓. เข้าไปหาคฤหัสถ์ผู้เป็นไข้ให้สติ ๔. ฉ้นโภชนะที่พวกคฤหัสถ์นำมาถวาย ๕. ไม่ทำศรัทธาไทยให้ตกไป

๒.๖ แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับวัด

โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงวัด คนมักจะมองไปที่ถาวรวัตถุ หรือศาสนวัตถุที่มีภายในวัดและมีความเข้าใจกันเพียงว่าวัดเป็นที่อยู่อาศัยของพระภิกษุสงฆ์ ซึ่งเป็นความหมายที่ธรรมดาสามัญเป็นการมองแบบผิวเผิน หากมองลึกซึ้งจะพบว่ามืองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับวัดทั้งในส่วนรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งเป็นส่วนช่วยให้สมบูรณ์อีกจำนวนมากดังที่ พระมหาทนะนงชัย บุรณพิสุทธิ์^{๑๒๙} กล่าวเกี่ยวกับการผูกพันของวัดกับวิถีชีวิตของคนไทยไว้ดังนี้ คำว่า “วัด” เป็นคำที่คุ้นหูและรู้จักกันดีในหมู่คนไทย เพราะวัดเป็นสถาบันที่สำคัญในการสืบทอดอุดมการณ์ทางพุทธศาสนาไปสู่สังคม และชุมชนไทยตั้งแต่อดีตจวบจนปัจจุบัน วิถีชีวิตวัฒนธรรมของสังคมและชุมชนไทยได้ผูกติดอยู่กับหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาเป็นเวลายาวนาน โดยที่วัดเป็นศูนย์กลางและสัญลักษณ์แห่งความเจริญ หรือความมีอารยธรรมอันสูงส่งของสังคมไทย

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ อันเป็นกฎหมายของคณะสงฆ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันก็ได้ให้ความหมายของ “วัด” ไว้ชัดเจน เพียงแต่บัญญัติประเภทของวัดไว้ในมาตรา ๓๑ ว่ามี ๒ ชนิด คือ วัดได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา และสำนักสงฆ์ และการบัญญัติถึงการตั้งวัดไว้ในมาตรา ๓๒ ว่า

^{๑๒๙} พระมหาทนะนงชัย บุรณพิสุทธิ์, “บทบาทของวัดกับชุมชนเมืองในเขตบางรัก กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕) .

“การสร้าง การตั้ง การรวม การย้าย การยกเลิกวัด และการขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง”^{๑๓๐}

เมื่อพิจารณาบทบัญญัติดังกล่าวประกอบกฎกระทรวงฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๐๗) ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ จะเห็นได้ว่าวัดตามเจตนาของพระราชบัญญัติฉบับนี้ กรมการศาสนา^{๑๓๑} ได้กล่าวไว้ว่า

๑. วัดเป็นองค์กรทางพระพุทธศาสนา และมีสถานที่พำนักอาศัยของภิกษุสงฆ์ ดังจะเห็นได้จากหลักเกณฑ์การอนุญาตสร้างวัดกำหนดว่า “สมควรเป็นที่พำนักอาศัยของภิกษุสงฆ์” และหลักเกณฑ์ในการตั้งวัดไว้ในข้อ ๔ แห่งกฎกระทรวงฉบับนี้ว่า “เมื่อได้สร้างเสนาสนะขึ้นเป็นหลักฐานพร้อมที่จะพำนักของภิกษุสงฆ์ได้แล้วให้ผู้ได้รับอนุญาตสร้างวัด พยาน หรือผู้แทน เสนอรายงานการก่อสร้าง และจำนวนพระภิกษุที่อยู่ประจำไม่น้อยกว่า ๔ รูป”

๒. วัดประเภทที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา ต้องได้สร้างขึ้น หรือได้ปฏิสังขรณ์เป็นหลักฐานถาวร และมีพระภิกษุอยู่ประจำไม่น้อยกว่า ๕ รูป ติดต่อกันไม่น้อยกว่า ๕ ปีแต่ระยะเวลาห้าปีมิให้ใช้บังคับแก่วัดที่ได้สร้างอุโบสถเสร็จเรียบร้อยแล้วอีกนัยหนึ่ง วัด หมายถึง สถานที่ทางศาสนามีเสนาสนะและอาคารวัตถุต่างๆ เป็นที่พำนักอยู่อาศัยปฏิบัติพระธรรมวินัยและประกอบศาสนกิจของพระภิกษุสงฆ์ ตลอดจนเป็นที่บำเพ็ญกุศลต่างๆ ของพุทธบริษัทโดยทั่วไป^{๑๓๒} นอกจากนี้ วัด หมายถึง พำนักอาศัยของพระภิกษุสามเณร เป็นที่บวชเรียน เป็นที่บำเพ็ญกุศลของประชาชนชาวบ้านเป็นที่ประชาชนชาวบ้านโดยรอบมารับการปลูกฝังศีลธรรม และเป็นศูนย์กลางสำหรับประกอบกิจกรรมทางสังคมร่วมกันของประชาชน^{๑๓๓}

^{๑๓๐} สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ราชกิจจานุเบกษา พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ เล่มที่ ๗๙ ตอนที่ ๑๑๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๐๕), หน้า ๑๙.

^{๑๓๑} กรมการศาสนา, หนังสือคู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบและคำสั่งของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖.

^{๑๓๒} กรมการศาสนา, ประวัติวัดทั่วราชอาณาจักร เล่ม ๗, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๔๐), หน้า ๒๒๓.

^{๑๓๓} กองพุทธศาสนสถาน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ประวัติวัดทั่วราชอาณาจักร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๕), หน้า ๒.

วัด หมายถึง ที่พำนักพระ (นักบวช) ผู้ประพฤติพรหมจรรย์ เป็นดินแดนแห่งพระรัตนตรัยสำหรับชุมชน มี ๓ เขต คือ เขตพุทธาวาส เขตธรรมาวาส และเขตสังฆาวาส^{๑๓๔} หรือเป็นสถานที่ทางศาสนา โดยปรกติมีโบสถ์ วิหาร และที่อยู่ของสงฆ์ หรือนักบวช^{๑๓๕} เป็นต้น

ดังนั้น วัดจึงเป็นคำที่มีความหมายและความสำคัญที่ผูกพันอย่างลึกซึ้งอยู่ในวิถีชีวิตและจิตวิญญาณของชนชาติไทย ดังจะเห็นได้จากเมื่อมีชุมชน หมู่บ้าน เกิดขึ้นคนไทยมักจะสร้างวัดขึ้นด้วยเสมอโดยนัยนี้อาจกล่าวได้ว่าวัดเป็นอุดมการณ์อันชอบธรรมและทรงพลังของชุมชนในอันที่จะเชื่อมโยงผู้คนให้มีความรัก ความผูกพัน ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีความเสียสละเพื่อส่วนร่วม มีความเมตตาต่อกันรวมทั้งประสานศรัทธา หรือความเชื่อตลอดจนอุดมคติในโลกนี้ และโลกหน้าของผู้คนในสังคมชุมชนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันได้อย่างเป็นเอกภาพอันเป็นการควบคุมและจัดระเบียบสังคมให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยอีกประการหนึ่ง

สรุปได้ว่า วัด หมายถึง สถานที่ที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมาถูกต้องตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ ให้เป็นที่พำนักของพระสงฆ์ เพื่อใช้ในการประกอบพิธีกรรมในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา รวมทั้งใช้เป็นศูนย์รวมจิตใจของชาวพุทธในการทำกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน และยังใช้เป็นสถานที่ศึกษาทั้งทางธรรมและทางโลกเพื่อบรมชดเชลาภิเลสบุคคลให้ประพฤติในสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา

ตารางที่ ๑๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัด

นักวิชาการ	ความหมายเกี่ยวกับวัด
กรมการศาสนา, (๒๕๔๒ หน้า ๑๖)	๑.วัดเป็นองค์กรทางพระพุทธศาสนา ๒. วัดประเภทที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา
พระธรรมวรนายก, (๒๕๔๖, หน้า๑๖๔)	วัด หมายถึง ที่พำนักพระ ผู้ประพฤติพรหมจรรย์ เป็นดินแดนแห่งพระรัตนตรัยสำหรับชุมชน มี ๓ เขต คือ ๑. เขตพุทธาวาส ๒.เขตธรรมาวาส ๓.เขตสังฆาวาส
พระมหาทนะนงชัย บุรณพิสุทธิ์, (๒๕๔๕, หน้า ๑๘)	วัดเป็นสถาบันที่สำคัญในการสืบทอดอุดมการณ์ทางพระพุทธศาสนาไปสู่สังคม และชุมชนไทยตั้งแต่อดีตจวบจนปัจจุบัน

^{๑๓๔} พระธรรมวรนายก, การบริหารวัด, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๔.

^{๑๓๕} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐๕๙.

นักวิชาการ	ความหมายเกี่ยวกับวัด
สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี,(๒๕๐๕, หน้า ๑๙)	วัดไว้ในมาตรา ๓๑ ว่ามี ๒ ชนิดคือวัดได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา และสำนักสงฆ์
กองพุทธศาสนสถาน สำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติ, (๒๕๔๕, หน้า ๒)	วัด หมายถึง ที่พำนักอาศัยของพระภิกษุสามเณร เป็นที่บวชเรียน เป็นที่บำเพ็ญกุศลของประชาชนชาวบ้าน

ประเภทของวัด

วัดเป็นพุทธศาสนสถาน เป็นที่พำนักอาศัยของพระภิกษุสามเณรและเป็นสถานที่สำหรับประกอบพิธีบำเพ็ญกุศลของพุทธบริษัททั้งหลาย ประเภทของวัดแบ่งได้ดังต่อไปนี้

แบ่งประเภทวัดตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ มาตรา ๓๑ ได้แบ่งวัดออกเป็น ๒ อย่าง คือ^{๑๓๖}

วัดที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา

ได้แก่ “อาราม” ตามที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา ๕ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ร.ศ.๑๒๑ และวัดที่เลื่อนฐานะมาจากสำนักสงฆ์ โดยได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมาเพื่อเป็นประโยชน์แก่การสังฆกรรมตามพระธรรมวินัยสำหรับพระสงฆ์ นับว่าเป็นวัดที่สมบูรณ์ทั้งทางกฎหมายและทางพระวินัยสำหรับพระสงฆ์ นับว่าเป็นวัดที่สมบูรณ์ทั้งทางกฎหมายและทางพระวินัยทุกประการโดยมีเจ้าอาวาสเป็นผู้แทนของวัดในกิจการทั่วไป

สำนักสงฆ์

ได้แก่วัดที่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศตั้งวัดแล้วแต่ยังมิได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมารวมถึงวัดที่ได้รับพระบรมราชานุญาตให้สร้างขึ้นตามความในมาตรา ๙ แห่งพระราชบัญญัติลักษณะปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ.๑๒๑ และวัดที่สร้างขึ้นก่อน ร.ศ.๑๒๑ ยังมีได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมาด้วย

^{๑๓๖} สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม กรมการศาสนา, คู่มือพระสังฆาธิการและ พระวินยาธิการ, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

แบ่งประเภทวัดตามกรมการศาสนา

กรมการศาสนาได้แบ่งประเภทของวัดตามสถานภาพออกเป็น ๓ ประเภท คือ^{๑๓๗}

๑) พระอารามหลวง

ได้แก่ วัดที่พระมหากษัตริย์ สมเด็จพระราชินี สมเด็จพระยุพราชทรงสร้างและปฏิสังขรณ์เป็นการส่วนพระองค์ก็ดี พระราชทานเพื่อเป็นเกียรติยศแก่ผู้ดำรงตำแหน่งมาหรือแก่วัดเองก็ดี มีอยู่จำนวนหนึ่งที่พระบรมวงศานุวงศ์และข้าราชการผู้ใหญ่ทรงสร้างหรือสร้างขึ้นหรือทรงปฏิสังขรณ์และสร้างขึ้นแล้วน้อมเกล้าฯน้อมกระหม่อมถวายเป็นพระอารามหลวงรวมทั้งวัดที่ประชาชนสร้างหรือปฏิสังขรณ์และทรงรับไว้เป็นพระอารามหลวงด้วย

๒) วัดราษฎร์

ได้แก่ วัดที่ประชาชนทั่วไปสร้างหรือปฏิสังขรณ์ ซึ่งได้รับอนุญาตให้สร้างวัดและประกาศตั้งวัดโดยถูกต้องตามกฎหมายจากทางราชการแล้ว และช่วยกันทำนุบำรุงวัดสืบต่อกันมาตามลำดับ วัดราษฎร์ หมายถึงวัดที่ทั้งชนิดได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมาและสำนักสงฆ์ที่มีได้นับเข้าเป็นพระอารามหลวง

๓) วัดร้าง

ได้แก่ วัดที่ไม่มีพระภิกษุพำนักอาศัยประจำซึ่งทางราชการจะขึ้นทะเบียนเป็นวัดร้าง วัดร้างโดยสภาพยังเป็นนิติบุคคลอยู่โดยสมบูรณ์และมีโอกาสที่จะเป็นวัดมีพระสงฆ์ได้อีกโดยดำเนินการกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการยกวัดร้างเป็นวัดที่มีพระสงฆ์ พ.ศ.๒๕๑๔

แบ่งประเภทตามจุดมุ่งเน้นของวัด

พนม พงษ์ไพบูลย์ ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “จาริกไว้ในพระพุทธศาสนา” ว่า วัดสามารถจำแนกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑) วัดที่มุ่งพัฒนาการวัดให้มีความโอ่อ่า มีเสนาสนะใหญ่โต วัดประเภทนี้ใช้ทุนรอนมาก มีผู้อุปถัมภ์เป็นพิเศษหรือเจ้าอาวาสมีคุณลักษณะพิเศษ หารายได้เข้าวัดได้มาก เงินที่ได้มาส่วนใหญ่จากคนทั่วไป ไม่ใช่คนในท้องถิ่น

๒) วัดที่มุ่งเน้นปริยัติ มุ่งให้ประชาชน พระเณรได้ศึกษาในรูปแบบต่างๆ วัดประเภทนี้ใช้ทุนรอนไม่มากนัก แต่มีกิจกรรมเพื่อการศึกษาในวัดสม่ำเสมอ

๓) วัดที่มุ่งการปฏิบัติ เช่น วิปัสสนาธุระ เน้นการสร้าง ความสงบในจิตใจวัดประเภทนี้มักทำให้วัดคล้ายธรรมชาติมีกองทุนในสิ่งก่อสร้างน้อย^{๑๓๘}

^{๑๓๗} กรมการศาสนา, ประวัติวัดทั่วราชอาณาจักร เล่ม ๗, หน้า ๒๒๖.

^{๑๓๘} พนม พงษ์ไพบูลย์, จาริกไว้ในพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : ดันอ้อ แกรมมี่, ๒๕๓๘),

แบ่งวัดตามสังกัดนิกาย

วัดในทางพระพุทธศาสนานั้นยังสามารถแบ่งตามนิกายของพระสงฆ์ในกฎหมายมหาชน มาตรา ๒๓ (พ.ศ.๒๕๔๑) ข้อ ๔ กำหนดให้การปกครองคณะสงฆ์ทุกส่วนทุก ให้มีเจ้าคณะมหานิกายและเจ้าคณะธรรมยุตปกครองบังคับบัญชาวัดและพระภิกษุสามเณรในนิกายนั้นตั้งนั้นจึงแบ่งประเภทวัดตามสังกัดนิกายได้ ๒ ประเภทดังนี้^{๑๓๙}

๑. วัดมหานิกาย

เป็นวัดที่สังกัดคณะสงฆ์มหานิกาย ขึ้นสังกัดการปกครองกับเจ้าคณะตำบล เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะภาค และเจ้าคณะใหญ่ของมหานิกาย

๒. วัดธรรมยุต

เป็นวัดสังกัดคณะสงฆ์ธรรมยุต ขึ้นสังกัดการปกครองกับเจ้าคณะตำบล เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะภาค และเจ้าคณะใหญ่ของคณะธรรมยุต

แบ่งตามจำนวนบุคลากรในวัด การแบ่งประเภทของบุคลากรในวัดนั้นอาจแบ่งได้ตามจำนวนของพระภิกษุที่มีอยู่ในวัดซึ่ง น้อย ละครวม และสุพรรณ จันทบุตร^{๑๔๐} ได้ให้ทัศนะว่าวัดที่มีขนาดใหญ่ มีพระภิกษุสามเณรเกิน ๒๐ รูปขึ้นไป ส่วนจำนวนของพระภิกษุเกี่ยวข้องกับการทำสังฆกรรมของพระสงฆ์ตามพระวินัย ซึ่งได้กำหนดไว้ว่า สงฆ์จตุรวรรค (๔ รูป) สามารถทำสังฆกรรมได้ทุกอย่าง ยกเว้นปวารณา ให้ผ้ากฐิน อุปสมบท และอัฏฐานสงฆ์ปัญจวรรค (๕ รูป) สามารถทำสังฆกรรมได้ คือ ปวารณา ให้ผ้ากฐิน อุปสมบทในปัจจุฉนบท สงฆ์ทศวรรค (๑๐รูป) สามารถทำสังฆกรรมได้ คือ อุปสมบทในมัธยมประเทศ และสังฆกรรมอื่นๆ ยกเว้นอัฏฐาน สงฆ์วิสตวรรค (๒๐รูป) สามารถทำสังฆกรรมได้ทุกอย่างจากหลักเกณฑ์นี้สามารถแบ่งขนาดของวัดโดยใช้บุคลากรภายในวัดโดยอนุโลมและให้มีความสัมพันธ์กับการกิจของวัดทั้ง ๖ ด้านได้ดังนี้

๑) วัดขนาดเล็ก ได้แก่วัดที่มีบุคลากรในวัดน้อยกว่า ๑๐ รูป/คน

๒) วัดขนาดกลาง ได้แก่วัดที่มีบุคลากรในวัด ๑๐ - ๑๙ รูป/คน

๓) วัดขนาดใหญ่ ได้แก่วัดที่มีบุคลากรในวัด ๒๐ รูป/คน ขึ้นไป

สรุปได้ว่า วัดตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ มีอยู่ ๒ อย่าง คือวัดที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมาและวัดที่เป็นสำนักสงฆ์แต่สามารถแบ่งวัดตามสภาพของวัดได้ ๓ ประเภท คือ วัดพระ

^{๑๓๙} สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม กรมการศาสนา, **คู่มือพระสังฆาธิการและ พระวินยาธิการ** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๕) , หน้า ๗๐.

^{๑๔๐} น้อย ละครวม และสุพรรณ จันทบุตร, “ความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีวัดป่าอานาชาติ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี” , **รายงานการวิจัย**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการการศึกษา, ๒๕๓๙), หน้า ๑๖๓.

อารามหลวง วัดราชวร และวัดร้างซึ่งสถานภาพของวัดนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น จากวัดราชวรเป็นวัดร้างหรือวัดพระอารามหลวงหรือจากวัดร้างเป็นวัดราชวร เป็นต้น และวัดพระอารามหลวงมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับวัดราชวร ส่วนวัดร้างแม้มีสถานภาพเป็นวัดแต่ไม่มีการดำเนินการตามภารกิจของวัด แบ่งตามจุดมุ่งเน้นของวัดจัดได้เป็น ๓ ประเภท คือ เน้นการก่อสร้างเน้นการศึกษาและเน้นการปฏิบัติ ถ้าแบ่งตามสังกัดนิกายกับวัดธรรมยุตมีจำนวนน้อยกว่าและเขตการปกครองไม่ตรงตามเขตการปกครองของทางอาณาจักรถ้าแบ่งตามบุคลากรในวัดอาจแบ่งได้หลายขนาดตามความเหมาะสม ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาประเภทของวัดโดยใช้พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ เป็นเกณฑ์ในการแบ่งประเภทของวัดที่ศึกษาคือวัดที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา(พัทธสีมา) และวัดที่เป็นสำนักสงฆ์เลือกศึกษาจากสังกัดมหานิกายเพราะมีจำนวนมากครอบคลุมเขตพื้นที่การปกครองทางอาณาจักร และเลือกศึกษาขนาดของวัดโดยแบ่งตามจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ภายในวัดเพราะบุคลากรภายในวัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารวัด

ตารางที่ ๑๖ แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับวัด

นักวิชาการ	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัด
พนม พงษ์ไพบูลย์,จารึกไว้ใน พระพุทธศาสนา, (๒๕๓๘, หน้า ๗๘)	๑.วัดที่มุ่งพัฒนาถาวรวัตถุให้มีความโอ่อ่ามีเสนาสนะใหญ่โต ๒.วัดที่มุ่ง เน้นปริยัติ มุ่งให้ประชาชน พระเณรได้ศึกษาในรูปแบบต่างๆ ๓. วัดที่มุ่งการปฏิบัติ เช่น วิปัสสนาธุระ เน้นการสร้าง
สำนักงานเลขาธิการมหาเถรสมาคม กรมการศาสนาหน้า ๗๐	ประเภทวัดตามสังกัดนิกาย ๑. วัดมหานิกาย ๒. วัดธรรมยุต ๓. แบ่งตามจำนวนบุคลากรในวัด
น้อย ลายคราม และสุบรรณ จันท บุตร, (๒๕๓๙, หน้า ๑๖๓)	๑.วัดขนาดเล็กได้แก่วัดที่มีบุคลากรในวัดน้อยกว่า ๑๐ รูป ๒.วัดขนาดกลางได้แก่วัดที่มีบุคลากรในวัด๑๐-๑๙ รูป ๓.วัดขนาดใหญ่ได้แก่วัดที่บุคลากรในวัด ๒๐รูปขึ้นไป

๒.๖.๑ วัดในเขตปกครองคณะสงฆ์ อำเภอมะนัง

วัดในเขตปกครองคณะสงฆ์ อำเภอมะนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีพระครูนิวิฐศีลขันธ ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะอำเภอ มีวัดตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ เป็นวัดสังกัดมหานิกาย จำนวน ๖๔ วัด และที่พักสงฆ์ จำนวน ๑๐ ที่พักสงฆ์ โดยได้แบ่งเป็นเขตปกครองระดับตำบล รวม ๑๒ ตำบล โดยแบ่งได้ดังนี้^{๑๔๑}

๑. วัดในเขตตำบลทางราชอาณาจักรตำบลเลขแม่วงค์และตำบลวังชันบางส่วนเป็นเขตปกครองตำบลคณะสงฆ์ เรียกว่า ตำบลแม่วงค์ โดยแบ่งเขตปกครองออกเป็น ๓ เขต ดังนี้

(ก) ตำบลแม่วงค์ เขต ๑ มี ๕ วัด คือ

- | | |
|--------------------|---------------------|
| ๑. วัดปากดงศรีธรรม | ๒. วัดเทพมงคลทอง |
| ๓. วัดเนินสมบุรณ์ | ๔. วัดทรัพย์สมบุรณ์ |
| ๕. วัดศรีสวรรค์ | |

(ข) ตำบลแม่วงค์ เขต ๒ มี ๕ วัด คือ

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ๑. วัดคลองน้ำโจน | ๒. วัดเขาแม่กระทุ |
| ๓. วัดแม่วงค์ | ๔. วัดถ้ำแดง |
| ๕. วัดเขาพรหมาราม | |

(ค) ตำบลแม่วงค์ เขต ๒ มี ๕ วัด คือ

- | | |
|-----------------------|------------------|
| ๑. วัดสระหลวง | ๒. วัดลานตะแบก |
| ๓. วัดหนองเย็นสามัคคี | ๔. วัดหนองอ้ายสา |
| ๕. วัดไทรทอง | |

๒. วัดในเขตตำบลทางราชอาณาจักรตำบลวังชันบางส่วนเป็นเขตปกครองตำบลคณะสงฆ์ เรียกว่า ตำบลวังชัน โดยแบ่งเขตปกครองออกเป็น ๒ เขต ดังนี้

ก) ตำบลวังชัน เขต ๑ มี จำนวน ๖ วัด คือ

- | | |
|-----------------------------------|------------------|
| ๑. วัดตะเคียนงาม | ๒. วัดบ้านเปราะ |
| ๓. วัดวังชัน | ๔. วัดคลองม่วง |
| ๕. วัดคลองม่วงใต้ | ๖. วัดทุ่งรวงทอง |
| ๗. ที่พักสงฆ์ศรีธัญชัย (หมู่ ๙) | |

(ข) ตำบลวังชัน เขต ๒ มี จำนวน ๖ วัด คือ

- | | |
|---------------------|--------------------|
| ๑. วัดยางสองพี่น้อง | ๒. วัดชาบมะม่วงงาม |
|---------------------|--------------------|

^{๑๔๑} ข้อมูลจาก สำนักงานเลขานุการเจ้าคณะอำเภอมะนัง วัดมฤคทายวัน,อำเภอมะนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช,ระเบียบประชุมคณะสงฆ์อำเภอมะนัง ปี พ.ศ. ๒๕๕๘.

๓. วัดทุ่งสาคร ๔. วัดคลองสำราญ
 ๕. วัดศรีกัลยาณนิคม ๖. วัดตะกรุด
 ๗. ที่พักระงษ์ ธารมยม (หมู่ ๑๐)

๓ . วัดในเขตตำบลทางราชอาณาจักรตำบลเขาชนกัน และตำบลแม่เลย์ บางส่วนเป็นเขตปกครองตำบลคณะสงฆ์ เรียกว่า ตำบลเขชนกัน โดยแบ่งเขตปกครองออกเป็น ๓ เขต ดังนี้

(ก) ตำบลเขาชนกัน เขต ๑ มี จำนวน ๕ วัด คือ

๑. วัดวังน้ำขาว ๒. วัดสีมาราม
 ๓. วัดคลองสายทอง ๔. วัดทุ่งรวงทอง
 ๕. วัดวิจิตรวิทยารามก ๖. ที่พักระงษ์ ใหม่โพธิ์งาม (หมู่ ที่ ๓)

(ข) ตำบลเขาชนกัน เขต ๒ มี จำนวน ๕ วัด คือ

๑. วัดเทพสวรรค์สีมาราม ๒. วัดกลางพรมฉิมพลี
 ๓. วัดเนินใหม่สีหิมงคล ๔. วัดหนองปล้องสามัคคี
 ๕. วัดด่านพัฒนา ๖. ที่พักระงษ์ เทพสภาพร (หมู่ ที่ ๑ ๓)

(ค) ตำบลเขาชนกัน เขต ๓ มี จำนวน ๕ วัด คือ

๑. วัดหนองไผ่ไทรงาม ๒. วัดวังชุมพร
 ๓. วัดไตรรัตนาราม ๔. วัดหินดาดสามัคคี
 ๕. วัดปางมะกอ ๖. ที่พักระงษ์ ป่าสักประเสริฐดี
 ๗. ที่พักระงษ์ หนองโมกข์ สามัคคีธรรม (หมู่ ๑๗)

๔ .วัดในเขตตำบลทางราชอาณาจักรตำบล แม่เลย์ เป็นเขตปกครองตำบลคณะสงฆ์ เรียกว่า ตำบลแม่เลย์ โดยแบ่งเขตปกครองออกเป็น ๔ เขต ดังนี้

(ก) ตำบล แม่เลย์ เขต ๑ มี จำนวน ๕ วัด คือ

๑. วัดมฤคทายวัน ๒. วัดคลองไทร
 ๓. วัดบ้านน้อย ๔. วัดมอช้างงาม
 ๕. วัดศรีเจริญธรรม (มอสาม) ๖. ที่พักระงษ์แม่เรา(หมู่ ๒๔)
 ๗. ที่พักระงษ์หลวงพ่อแรม (หมู่ ๒๔) ๘. ที่พักระงษ์แก่งเกาะใหญ่ (หมู่ ๑๗)

(ข) ตำบล แม่เลย์ เขต ๒ มี จำนวน ๕ วัด คือ

๑. วัดปางสุต ๒. วัดทรัพย์ทวีคุณ
 ๓. วัดปางขนุน ๔. วัดฝางเจริญธรรม
 ๕. วัดบ้านใหม่ศรีนคร

(ค) ตำบล แม่เลย์ เขต ๓ มี จำนวน ๖ วัด คือ

- | | |
|----------------------------------|-------------------|
| ๑. วัดคลองแบ่ง | ๒. วัดสามแยกพัฒนา |
| ๓. วัดหนองตะเคียน | ๔. วัดยอดห้วยแก้ว |
| ๕. วัดป่าแก้วนิมิต | ๖. มอสุวรรณาราม |
| ๗. พักสงฆ์ปางข้าวสาร (หมู่ ๒๖) | |

(ง) ตำบล แม่เลย์ เขต ๔ มี จำนวน ๖ วัด คือ

- | | |
|------------------------|------------------------|
| ๑. วัดมอสุวรรณเทพนิมิต | ๒. วัดใหม่เจ้าพระยา |
| ๓. วัดใหญ่โพธิ์ศรี | ๔. วัดภูเขาทองพุทธาราม |
| ๕. วัดหนองไม้เหนือ | ๖. วัดหนองไม้ใต้ |

คณะสงฆ์อำเภอแม่เวียงจังหวัดนครสวรรค์ มีการบริหารที่เป็นไปตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์(ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ และกฎหมายตราสามดวงฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ.๒๕๔๑) ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ หมวด ๓ ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ซึ่งมีการปฏิบัติหน้าที่การรับผิดชอบตามสัดส่วนที่กำหนดไว้เพื่อเป็นไปตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์และกฎหมายตราสามดวง

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ พบว่า ที่ผ่านมามีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องข้างต้น พอสรุปได้ดังนี้

๒.๗.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำพบว่าที่ผ่านมามีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องข้างต้นพอสรุปได้ดังนี้

พระมหาชล โสสิตเมธี (โสสิต เมธางกูร) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “จริยธรรมสำหรับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา”^{๑๔๒} ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติทั้งภายใน คือ จิตใจและคุณธรรมและคุณสมบัติภายนอก คือ ความรู้ความสามารถมาประกอบกันกล่าวคือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติอยู่ ๒ ด้านคือ

๑. คุณลักษณะภายในตัวของผู้นำได้แก่
 ๑. รู้หลักของสัพบุริสธรรมมีกรู้หลักเหตุผล
 ๒. มีสติปัญญาไม่ประมาท

^{๑๔๒} พระมหาชล โสสิตเมธี (โสสิตเมธางกูร), “จริยธรรมสำหรับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

๓. ตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์
 ๔. มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลเป็นเข็มแข็ง
๒. คุณลักษณะภายนอกในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกันได้แก่
๑. มีความรู้ความสามารถ
 ๒. มีพรหมวิหารธรรม
 ๓. หวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม
 ๔. นำรึกนำเคารพเป็นธรรมาธิปไตยไม่ลำเอียง

พระมหามานะ พุทธวิริโย (นามนนท์)^{๑๔๓} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์” ผลการวิจัยพบว่า ๑) โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = ๒.๒๙$, S.D. = ๐.๕๗) เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับน้อยทุกด้านตามลำดับ คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ ๒) ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนแตกต่างกันตามอายุ การศึกษา อาชีพ และรายได้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนประชาชนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ๓) ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ ๑) นายกฯ ขาดวิสัยทัศน์และไม่เข้าใจปัญหาตลอดถึงความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ๒) นายกฯ ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปแสดงความคิดเห็นในแผนพัฒนาประจำปีหรือในการพิจารณางบประมาณพัฒนาพื้นที่ ๓) นายกฯ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน แต่ไม่ทำตามวิสัยทัศน์ ๔) นายกฯ ขาดความรู้ความสามารถ และขาดประสบการณ์ในการบริหาร ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการทำงานทำให้ไม่ถูกต้องในบางเรื่อง ๕) การปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับชุมชนของนายกฯ ยังน้อยไปทำให้ประชาชนรู้สึกห่างเหินต่อกัน ๖) นายกฯ ไม่มีจิตสาธารณะ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน

พระสมทบ ธิรพลโย (รุ่งมิตร จรัสแสง)^{๑๔๔} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักธรรมาธรรม ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนหล่มสักวิทยาคม จังหวัดเพชรบูรณ์” ผลการวิจัยพบว่า การนำหลักธรรมาธรรม ๔ (หลักธรรมสำหรับคฤหัสถ์) มาใช้ศึกษา ภาวะผู้นำ

^{๑๔๓} พระมหามานะ พุทธวิริโย (นามนนท์), “ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕.

^{๑๔๔} พระสมทบ ธิรพลโย (รุ่งมิตร จรัสแสง), “ภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักธรรมาธรรม ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนหล่มสักวิทยาคม จังหวัดเพชรบูรณ์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

เยาวชนของโรงเรียนหล่มสักวิทยาคม มีความเหมาะสมทำให้นักเรียนมีความรู้เรื่องหลักธรรมที่ดี และรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ และนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวัน สาเหตุ ปัญหา อุปสรรค สภาพครอบครัวยังเกิดความแตกแยกครอบครัวยังไม่ใส่ใจดูแล ครอบครัวยังเปลี่ยนบทบาทจากเดิม ความไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของนักเรียนไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองตัดสินใจไม่ถูกยังขาดความรับผิดชอบขาดการเสียสละ อยากรู้ อยากลอง สื่อโฆษณาสิ่งยั่วยุให้เกิดการกระทำตามใจตนเอง ตามกระแสสังคมความสะดวกสบายทำให้เกิดความมั่งง่ายขาดความอดทน ตัวอย่างไม่ดีในสังคมมีมาก สื่อต่าง ๆ ถ่ายทอดตัวอย่างที่ไม่เหมาะสม ข้อเสนอแนะแนวทางวิธีแก้ไขผู้ปกครองผู้ใหญ่คุณครู หรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบต้องรู้จักเสียสละ เป็นแบบอย่างที่ดีให้รู้จักคิดและทำในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างความรักในโรงเรียนขึ้นและบอกหลักการดำเนินชีวิตให้ถูกต้องดูแลเอาใจใส่ครอบครัวดูแลเอาใจใส่บุตรใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ให้ความรู้ความเข้าใจให้เด็กเยาวชนมีหน้าที่ในครอบครัว

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย^{๑๔๕} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ต้องประกอบด้วยหลักครองตน ครองคน ครองงาน เน้นคุณภาพการเป็นผู้นำที่ดีทั้งด้านคุณภาพด้านจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถจึงจะนำพาหมู่คณะองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วนิดา ชูสังข์^{๑๔๖} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา” ผลการวิจัยพบว่า การเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือ มีหุตาโวมิ ความคิดกว้างไกลสามารถจำแนกบุคคล และเหตุการณ์ออกว่าเป็นอย่างไรซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครองการเข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้นแต่คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับตำแหน่งหน้าที่ขององค์กร หรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ขนาดไหน หรือมีความสำคัญเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วผู้ปกครองรัฐหรือผู้นำประเทศแล้วนับว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน จึงจะสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ส่งผลให้ลูกน้องหรือผู้สนับสนุนมีความเชื่อมั่นนั้นย่อมเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^{๑๔๕} นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, "ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม", *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

^{๑๔๖} วนิดา ชูสังข์, *การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา*, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

สรุปจากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยพบว่าจริง ๆ แล้วผู้นำได้สร้างภาวะผู้นำหรือสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ตามการเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับและเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์และความหมายของภาวะผู้นำยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยามตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารจัดการ

ตารางที่ ๒.๑๗ สรุปวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระมหาภชล โฆสิตเมธี (โฆสิตเมธางกูร), วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐)	พบว่า ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสมบัติ ๑. ภายใน คือ จิตใจ และคุณธรรม ๒. คุณสมบัติภายนอก คือ ความรู้ความสามารถ
พระมหามานะ พุทธวิริโย (นามนันท), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕)	พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = ๒.๒๙$, $S.D. = ๐.๕๗$) เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วน ตำบลอยู่ในระดับน้อยทุกด้านตามลำดับ คือ ด้าน วิสัยทัศน์ ด้านการบริหาร
พระสมทบ ธิรปัญญา (รุ่งมิตร จรัสแสง), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	พบว่า การนำหลักฆราวาสธรรม ๔ มาใช้ศึกษา ภาวะผู้นำเยาวชนของโรงเรียนห่มสักรวิทยาคม มีความเหมาะสมทำให้นักเรียนมีความรู้เรื่อง หลักธรรมที่ดี และรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควร
นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, วิทยานิพนธ์พุทธ ศาสตร์มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐)	ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ต้อง ประกอบด้วยหลักครองตนครองคนครองงานเน้น คุณภาพการเป็นผู้นำที่ดีทั้งด้านคุณภาพด้านจิตใจ
วนิดา ชูสังข์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑)	การเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือสามารถจำแนกบุคคลและเหตุการณ์ออกมา เป็นอย่างไรรซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสพการณ์

๒.๗.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร พบว่า ที่ผ่านมามีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องข้างต้น พอสรุปได้ดังนี้

พระสุรศักดิ์ มหาบุญโญ (จันทบุตร)^{๑๔๗} ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางในเขตพื้นที่ตำบลตะเคียนเลื่อน อำเภอมือง จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตะเคียนเลื่อน อำเภอมือง จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า โดยเฉพาะบุคลากรฝ่ายบริหารที่ต้องเป็นผู้นำที่มีความรอบรู้ทั้งทางด้านความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดหลักความถูกต้องเป็นที่ตั้งเป็นธรรมกับประชาชนทุกหมู่บ้านและมีความเสมอภาคต่อโครงการพัฒนาด้านการเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่สำคัญและมีส่วนร่วมทุกมิติครอบคลุมขอบเขตชัดเจนต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้งระบบตามหลักธรรมาภิบาลจนนำภาคองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแบบยั่งยืน

กัญญ์กัฬารณ์ กลิ่นนิมมวล^{๑๔๘} ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลก ตามหลักอิทธิบาท ๔” ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท ๔ ตามทัศนะของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบทัศนะของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและรายได้ต่างกัน มีทัศนะต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย และแนวทางการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร คือ บุคลากรควรมีใจรักที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีความขยันพยายาม เข้มแข็งอดทน ไม่ท้อถอย ต้องตั้งใจรับรู้ในการกิจที่ได้รับมอบหมายโดยปฏิบัติงานด้วยจิตฝักใฝ่อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่งานหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาหาเหตุผลตรวจสอบข้อสงสัยหย่อนในงานนั้น ๆ ที่สำคัญต้องรู้จักการวางแผนงาน วัดผลและคิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

^{๑๔๗} พระสุรศักดิ์ มหาบุญโญ (จันทบุตร), “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางในเขตพื้นที่ตำบลตะเคียนเลื่อน อำเภอมือง จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

^{๑๔๘} กัญญ์กัฬารณ์ กลิ่นนิมมวล, “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลก ตามหลักอิทธิบาท ๔”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

พระมหาอุทัย วชิรเมธี (นิยม)^{๑๔๙} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าอาวาสในอำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารต้องอาศัยทฤษฎี การบริหารอันประกอบด้วยหลักการเบื้องต้นคือ การวางแผน การจัดการ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานความคืบหน้า การตัดสินใจ การควบคุมและต้องมียงบประมาณที่จะดำเนินงานด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้คือหัวใจของการบริหารงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กร โดยอาศัยทฤษฎีการบริหารเป็นกลไกขับเคลื่อน ให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว และเกิดผลสำเร็จในการบริหาร และเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน

พระครูวิสุทธิธรรมาภิชาต (ครุฑธา)^{๑๕๐} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการวัดเขาช่องพราน จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการวัดโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านทั้งด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลพบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพและประสบการณ์ในการเข้าวัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่ต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

พัชรี ศรสุรินทร์^{๑๕๑} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการภูมิปัญญาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์” ผลการวิจัยพบว่า ๑) การบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุหรืออุปกรณ์ และด้านการจัดการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ๒) เปรียบเทียบทัศนคติของบุคลากร และสมาชิกกลุ่มพัฒนาอาชีพที่มีต่อการบริหารจัดการ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ การศึกษา และรายได้ต่อเดือน พบว่า มีทัศนคติต่อการบริหารจัดการแตกต่างกัน ส่วนด้านอาชีพไม่แตกต่างกัน และ ๓) ข้อเสนอแนะควรเพิ่มงบประมาณด้านอุปกรณ์ และเครื่องมือพร้อมจัดอบรมให้ความรู้ด้านระบบและจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์ และเครื่องมือที่

^{๑๔๙} พระมหาอุทัย วชิรเมธี (นิยม), “การบริหารงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าอาวาสในอำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕.

^{๑๕๐} พระครูวิสุทธิธรรมาภิชาต (ครุฑธา), “การบริหารจัดการวัดเขาช่องพราน จังหวัดราชบุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

^{๑๕๑} พัทรี ศรสุรินทร์, “การบริหารจัดการภูมิปัญญาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอวิเชียร จังหวัดเพชรบูรณ์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

ทันสมัย ให้ความรู้ด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงานการศึกษาดูงานหรืออบรมเพื่อสร้างแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ควรศึกษาถึงประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ก่อนที่จะนำเสนอต่อสาธารณชน

สายรุ้ง บุปผาพันธ์^{๑๕๒} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัดตามหลักอิทธิบาท ๔” ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษารายได้ ฝ่ายที่สังกัดและประสบการณ์ทำงานพบว่าไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ รายได้ยังไม่เพียงพอ สภาพแวดล้อมยังไม่ค่อยสะอาด สวัสดิการยังไม่ครอบคลุม เทคโนโลยีในด้านงานเอกสารยังไม่ดีพอสถานที่จอดรถน้อย และยังต้องเสียค่าที่จอดรถ ค่าเช่าด้านเอกสารการให้คำปรึกษากับลูกค้ายังไม่ดีเท่าที่ควรและเจ้าหน้าที่ยังไม่เพียงพอ ดังนั้น แนวทางการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยการพัฒนาด้านฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสาให้ดียิ่งขึ้น

สรุป จากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารฯ เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารใช้สำหรับตัดสินใจเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยนำเอาทรัพยากรมาใช้ให้ประหยัด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้บุคคลต่างๆ เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานซึ่งกระบวนการบริหารจัดการเป็นภารกิจที่ผู้บริหารจัดการต้องปฏิบัติหน้าที่ตามลำดับขั้นตอน เป็นระบบให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผลและการงบประมาณที่ผู้บริหารทุก ๆ องค์กรจะต้องมีเพื่อให้การทำงานนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

^{๑๕๒} สายรุ้ง บุปผาพันธ์, “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท แคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด ตามหลักอิทธิบาท ๔”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

ตารางที่ ๒.๑๘ สรุปวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระสุรศักดิ์ มหาปุณฺณ (จันทบุตร), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)	พบว่า บุคลากรฝ่ายบริหารที่ต้องเป็นผู้นำที่มี ความรอบรู้ทั้งทางด้านความเชื่อศรัทธา สุจริต ยึด หลักความถูกต้องเป็นที่ตั้งเป็นธรรมกับประชาชน ทุกหมู่บ้าน
กัญญ์วารภรณ์ กลิ่นนันทนวล, วิทยานิพนธ์พุทธ ศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงาน จังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท ๔ ตามทัศนะ ของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
พระมหาอุทัย วชิรเมธี (นิยม), วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕)	พบว่า การบริหารต้องอาศัยทฤษฎีการบริหารอัน ประกอบด้วยหลักการเบื้องต้น คือ การวางแผน การจัดการ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่ง การ การประสานงาน การรายงานความคืบหน้า การตัดสินใจ การควบคุมและต้องมีงบประมาณที่ จะดำเนินงานด้วย
พระครูวิสุทธาจารย์นันทคุณ (ครุฑธา), วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหาร จัดการวัดโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านทั้งด้าน การปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษา สงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้าน การสาธารณูปการ และด้านการสาธารณะ สงเคราะห์
พัชรี ศรสุรินทร์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖)	การบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน คือ ด้าน บุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุหรืออุปกรณ์ และด้านการจัดการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก
สายรุ้ง บุบผาพันธ์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ทำงานพบว่า ไม่แตกต่างกัน

๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาส

การวิจัยค้นคว้าเรื่องภาวะผู้นำการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสในอำเภอแม่เวงจังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทวี ขจรกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย” ผลการวิจัยพบว่า บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัด โดยรวมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาบทบาทแต่ละด้าน พบว่า บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัด อยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน เรียงลำดับตามจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ปรากฏดังนี้ บทบาทด้านการปกครอง บทบาทด้านการสาธารณสงเคราะห์ บทบาทด้านการสาธนาธิปไตย บทบาทด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรม บทบาทด้านการศึกษาสงเคราะห์และบทบาทด้านการศาสนาศึกษา^{๑๕๓}

ปกรณ์ ต้นสกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในวัดพัฒนาตัวอย่าง” จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพระสังฆาธิการในวัดพัฒนาตัวอย่าง ๓๐๒ รูป ผลการวิจัยพบว่าปัญหาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในการพัฒนาวัดตัวอย่าง ด้านภาวะผู้นำมีปัญหารการทำงานเป็นทีมหรือคณะ และการร่วมทำงานกับพระสังฆาธิการวัดอื่น ด้านการจัดการปกครองภายในวัดมีปัญหาการบริหารงานปัญหาในการดำเนินงานของวัดพัฒนาตัวอย่าง มีปัญหามากคือ พระภิกษุสงฆ์ สามเณร ในปัจจุบันปกครองให้มีคุณภาพเป็นไปได้อย่างขาดงบประมาณในการก่อสร้างและการพัฒนาวัดเจ้าอาวาสต้องช่วยเหลือตนเองประชาชนไม่มีเวลาในการจัดกิจกรรมระหว่างวัดและชุมชน^{๑๕๔}

พระครูสังฆรักษ์พศวีร์ ธีรปญโญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ : ศึกษากรณี พระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี” จากผลการวิจัยพบว่า การจัดประชุมพระภิกษุ-สามเณร เพื่ออบรมด้านวัตรปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย ถึงจะมีการปฏิบัติมากก็จริง แต่บางวัดโดยเฉพาะเจ้าอาวาสยังไม่ค่อยเคร่งครัดเท่าที่ควร ทั้งนี้ควรที่จะกำหนดเป็นตารางการ

^{๑๕๓} ทวี ขจรกุล, “บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัดในเขตการปกครองคณะสงฆ์ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร), ๒๕๕๔.

^{๑๕๔} ปกรณ์ ต้นสกุล, “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของพระสังฆาธิการในวัดตัวอย่าง”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา), ๒๕๕๓ .

ทำวัตรไว้อย่างชัดเจนและถ้าพระรูปใดไม่ลงมาทำวัตรก็ควรจะมีบทกำหนดลงโทษไว้อย่างชัดเจน นอกจากพระรูปนั้นติดภารกิจจำเป็น เช่น สอนหนังสือในโรงเรียน^{๑๕๕}

พระมหาปัญญา สุขสงค์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “บทบาทของพระสงฆ์ในการพัฒนาสังคม ศึกษาเฉพาะกรณี : พระพิศาลธรรมพาที (พระอาจารย์พยอม กลฺยาโณ)” ผลการศึกษาพบว่า พระพิศาลธรรมพาที เป็นพระสงฆ์ที่มีบทบาทเกื้อกูลอย่างสำคัญต่อการพัฒนาสังคม ทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง การศึกษาและการศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่สาธารณูปการและสาธารณสงเคราะห์ การฟื้นฟูและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และการทำนุบำรุงสิ่งแวดล้อมและแก้ปัญหาเฉพาะกิจ จนเป็นที่ยอมรับของสังคมโดยทั่วไป ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาสังคมทั้งโดยตรงและโดยอ้อม^{๑๕๖}

พระสมาน กองรัมย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “บทบาทที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการเจ้าคณะปกครอง จังหวัดบุรีรัมย์” ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของพระสังฆาธิการที่มีต่อบทบาทที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการเจ้าคณะปกครอง จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพระสังฆาธิการที่มีต่อบทบาทที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการเจ้าคณะปกครอง จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่าเมื่อจำแนกตามอายุพรรษา ระดับการศึกษาและตำแหน่งปกครองสงฆ์ โดยรวมไม่แตกต่างกันทางสถิติ ปัญหาที่มีต่อบทบาทที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการเจ้าคณะปกครอง จังหวัดบุรีรัมย์ ส่วนใหญ่การควบคุม กำกับดูแลพระภิกษุและสามเณรให้ปฏิบัติตามพระธรรมวินัยไม่จริงจังการจัดตั้งกองทุนเพื่อส่งเสริมการศึกษาสำหรับพระภิกษุสามเณรไม่ทั่วถึงการจัดกิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาไม่สม่ำเสมอการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจการภายในวัดไม่เป็นรูปธรรมชัดเจนการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเกี่ยวกับหลักธรรมในวันอาทิตย์ไม่ต่อเนื่อง และการจัดบริเวณวัดยังไม่เป็นแบบอย่างที่ดี^{๑๕๗}

รุ่งโรจน์ คำแน่น ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อบทบาทการพัฒนาชุมชนของเจ้าอาวาส : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดเพชรบุรี” พบว่า เจ้าอาวาสมีบทบาทพัฒนาชุมชนด้านการพัฒนาจิตใจมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ การพัฒนาเพื่อจัดระเบียบชุมชนการพัฒนาการสาธารณสุข การส่งเสริมการ

^{๑๕๕} พระครูสังฆรักษ์พศวีร์ ชีรปญโญ, “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ : ศึกษากรณี พระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕.

^{๑๕๖} พระมหาปัญญา สุขสงค์, “บทบาทของพระสงฆ์ในการพัฒนาสังคม ศึกษาเฉพาะกรณี : พระพิศาลธรรมพาที (พระอาจารย์พยอม กลฺยาโณ)”, *ภาคินพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๕๓) .

^{๑๕๗} พระสมาน กองรัมย์, “บทบาทที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการเจ้าคณะปกครอง จังหวัดบุรีรัมย์”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์) , ๒๕๕๔ .

มีส่วนร่วม การฝึกอบรมพัฒนาอาชีพ การส่งเสริมการเกษตร และกิจกรรมการพัฒนาอื่นๆ ตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อบทบาทการพัฒนาชุมชน ได้แก่ ความเกี่ยวข้องกับชาวบ้านและความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาชุมชน ส่วนการเปรียบเทียบ พบว่า วุฒิการศึกษา (ทางธรรม) ของเจ้าอาวาส ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการพัฒนาชุมชน ในภาพรวม^{๑๕๘}

พระธนดล นาคพิพัฒน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า พระสังฆาธิการในจังหวัดบุรีรัมย์ มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในด้านปกครองอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์พบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุ ตำแหน่งพระสังฆาธิการ จำนวนพรรษา วุฒิการศึกษาทางสามัญ การศึกษาทางธรรม วุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของพระสังฆาธิการที่แตกต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน และข้อเสนอแนะในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ ควรมีการปกครองพระภิกษุ สามเณร ให้ปฏิบัติตามพระวินัยอย่างเคร่งครัด มีกองทุนส่งเสริมด้านการศึกษาแก่พระภิกษุ สามเณรเอาใจใส่ต่อกิจกรรมด้านพระพุทธศาสนาให้พระภิกษุสามเณรดำเนินกิจกรรมบางอย่างภายในวัดอย่างมีระเบียบ^{๑๕๙}

พระมหามณเฑียร วรธมโม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา” จากผลการวิจัยพบว่า บทบาทการปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บทบาทการปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา ด้านศาสนศึกษา และด้านการศึกษาสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับด้านอื่นๆอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา พบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุและจำนวนพรรษาต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนพระ

^{๑๕๘} รุ่งโรจน์ คำแน่น, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อบทบาทการพัฒนาชุมชนของเจ้าอาวาส : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดเพชรบุรี”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์) , ๒๕๕๔ .

^{๑๕๙} พระธนดล นาคพิพัฒน์, **การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

สังฆาธิการที่มีตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสายสามัญ วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรมต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน^{๑๖๐}

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาสตามหลักภาวะผู้นำนั้น ผู้บริหารจัดการควรมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีและมีการปกครองการดูแลภายในองค์กรด้วยหลักการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยดี

ตารางที่ ๒.๑๙ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการวัดของเจ้าอาวาส

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
ทวี ขจรกุล, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๔).	บทบาทเจ้าอาวาสในการบริหารจัดการวัด อยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน เรียงลำดับตามจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ปรากฏ ดังนี้ บทบาทด้านการปกครอง บทบาทด้านการสาธารณสงเคราะห์ บทบาทด้านการสาธารณูปโภค บทบาทด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรม บทบาทด้านการศึกษาสงเคราะห์ และบทบาทด้านการศาสนศึกษา
ปกรณ์ ต้นสกุล, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, ๒๕๕๓) .	บริหารงานของพระสังฆาธิการในการพัฒนาวัด ด้านภาวะผู้นำมีปัญหาการทำงานเป็นทีม ด้านการจัดการปกครองภายในวัด มีปัญหาการบริหารงานปัญหาในการดำเนินงานของวัดพัฒนาตัวอย่าง มีปัญหามาก คือ พระภิกษุสงฆ์สามเณร ในปัจจุบันปกครองให้มีคุณภาพเป็นไปได้ยาก ขาดงบประมาณในการก่อสร้างและการพัฒนาวัดเจ้าอาวาสต้องช่วยเหลือตนเอง
พระครูสังฆรักษ์พศวีร์ อธิปญโญ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕.	การจัดประชุมพระภิกษุ-สามเณร เพื่ออบรมด้านวัตรปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย ถึงจะมีการปฏิบัติมากก็จริง แต่บางวัดโดยเฉพาะเจ้าอาวาสยังไม่ค่อยเคร่งครัด

^{๑๖๐} พระมหามณเฑียร วรธมโม (ซ้ายเกลี้ยง), บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ จังหวัดพังงา, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕.

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระมหาปัญญา สุขสงค์, (สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๕๓)	พระสงฆ์ที่มีบทบาทเกี่ยวเนื่องสำคัญต่อการพัฒนาสังคมทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครองการศึกษาและการศึกษา สงเคราะห์การเผยแผ่สาธารณูปการและสาธารณสงเคราะห์ การฟื้นฟูและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และการทำนุบำรุงสิ่งแวดล้อม
พระสมาน กองรัมย์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ๒๕๕๔) .	การควบคุม กำกับ ดูแลพระภิกษุและสามเณรให้ปฏิบัติตามพระธรรมวินัยไม่จริงจัง การจัดตั้งกองทุนเพื่อส่งเสริมการศึกษาสำหรับพระภิกษุสามเณรไม่ทั่วถึง การจัดกิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาไม่สม่ำเสมอ
รุ่งโรจน์ คำแน่น,(บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์, ๒๕๕๔) .	เจ้าอาวาสมีบทบาทพัฒนาชุมชนด้านการพัฒนาจิตใจมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาศึกษาการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ
พระชนดล นาคพิพัฒน์,(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.	การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ ควรมีการ มีกองทุนส่งเสริมด้านการศึกษาแก่พระภิกษุ สามเณร เอาใจใส่ต่อกิจกรรมด้านพระพุทธศาสนา ให้พระภิกษุ สามเณร ดำเนินกิจกรรมบางอย่างภายในวัดอย่างมีระเบียบ
พระมหาผดุง เทียร วรธมโม (ซ้ายเกลี้ยง), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕.	ผลการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ จังหวัดพังงา พบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุและจำนวนพรรษาต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์แตกต่างกัน

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

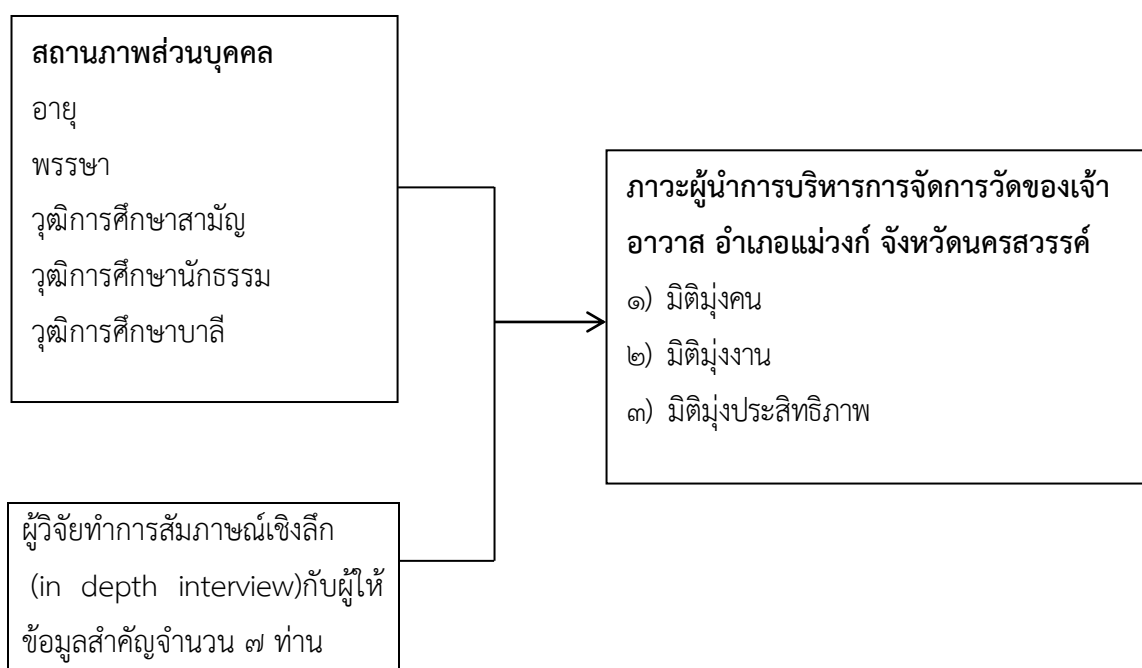
งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการบริหารจิตวัดของเจ้าอาวาสในเขตปกครองคณะสงฆ์ อำเภอม่วงก่ จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำการบริหารจิตวัดของเจ้าอาวาสโดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ จำนวนพรรษา วุฒิการศึกษาสามัญ วุฒิการศึกษาทางธรรม และ วุฒิการศึกษาเปรียญธรรม

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความคิดเห็นของพระสงฆ์ที่มีต่อ ภาวะผู้นำการบริหารจิตวัดของเจ้าอาวาสในเขตปกครองคณะสงฆ์ อำเภอม่วงก่ จังหวัดนครสวรรค์ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ ๓ มิติ คือ ๑) มิติมุ่งคน ๒) มิติมุ่งงาน ๓) มิติมุ่งประสิทธิภาพ ดังแผนภาพที่ ๒.๖

(ตัวแปรต้น (Independent Variables))

(ตัวแปรตาม (Dependent Variables))



แผนภาพที่ ๒.๖ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย