

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจาก เอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและโรงเรียนเอกชนในหัวข้อต่างๆ เป็นการกำหนดกรอบเนื้อหาของการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. สภาพการบริหารของสำนักงานการศึกษาเอกชน
2. ความหมายและความสำคัญของผู้นำ
3. ความหมายของภาวะผู้นำ
4. บทบาทหน้าที่และคุณลักษณะของผู้นำ
5. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
6. ภาวะผู้นำของสตรี
7. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
 - 7.1 ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ
 - 7.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 7.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 7.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน
 - 7.5 ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. สภาพการบริหารของสำนักงานการศึกษาเอกชน

สำนักงานการศึกษาเอกชนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ประสานการจัดการศึกษาเอกชนให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายการเสริมสร้างสันติสุขในจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยการ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ เร่งรัด นิเทศและติดตามการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการศึกษาของโรงเรียนเอกชนทุกประเภท สถาบันศึกษาปอเนาะ และศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด(ตาดีกา) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม เป็นสถาบันการศึกษาที่อยู่ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการการศึกษาเอกชนซึ่งเป็นต้นสังกัดการศึกษาเอกชนสอนศาสนาเป็นผู้กำหนดนโยบายการศึกษาแต่ไม่ครอบคลุมภารกิจทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานการบริหารทั่วไป กล่าวคือ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จะเป็นผู้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องงานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารงานทั่วไป ส่วนงานด้านวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษามีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่เป็นผู้กำหนดนโยบายหลักด้านวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการที่มีกฎหมายกำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ในทางปฏิบัติโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะต้องรับนโยบายจากคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควบคู่กัน

1.2 ประวัติความเป็นมาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นสถาบันการศึกษาปอเนาะ ประเภทหนึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนตามมาตรา 15 (1) และมาตรา 15 (2) โดยมีวิวัฒนาการโดยถือกำเนิด ในสองรูปแบบ รูปแบบแรกคือ โรงเรียนราษฎร์ที่สอนศาสนาอิสลามรูปแบบที่สองคือ จาก โรงเรียนปอเนาะ ที่แปรสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรูปแบบแรกโดยถือกำเนิดมาจากโรงเรียนเอกชนที่สอนศาสนาอิสลามซึ่งก่อตั้งโดยหะยีสุหลง บินอับดุลกอเดร์ โรงเรียนเดิมมีชื่อว่า “มัครอสะฮ์อัลมุฮารีฟวาฏอนียะฮ์อะฎอนียะฮ์” ซึ่งเป็นโรงเรียนราษฎร์ที่สอนศาสนาอิสลาม โรงเรียนแรกในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (อิบรอฮีม ฌรงค์รักษาเขต และคณะ, 2551 : 198-199)

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรูปแบบที่สอง กำเนิดมาจากระบบปอเนาะ ซึ่งได้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์ที่สอนศาสนาอิสลามและเปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยรัฐได้กำหนดนโยบายเป็นระยะๆดังนี้

ปี พ.ศ. 2504 รัฐได้พยายามเข้ามาควบคุมปอเนาะ โดยการออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะ ในภาคการศึกษาที่สอง พ.ศ. 2504 ประกาศใช้เมื่อ

วันที่ 12 พฤษภาคม 2504 โดยให้ปอเนาะต่างๆเข้ามาขึ้นเรื่องขอจดทะเบียน ผลจากการใช้ระเบียบนี้ปรากฏว่าตั้งแต่ปี พ.ศ.2504 -2507 มีปอเนาะเข้ามาจดทะเบียน 171 ราย ซึ่งรัฐบาลได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือ ในการปรับปรุงอาคารสถานที่ หลักสูตรการสอนทั้งวิชาศาสนาและสามัญและวิชาชีพตลอดจนการวัดผลให้เป็นไปตามหลักสูตรตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการปรับปรุงส่งเสริมปอเนาะ ในภาคการศึกษาที่สอง พ.ศ. 2504

ปี พ.ศ. 2508 รัฐบาลได้อนุมัติให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมปอเนาะที่จดทะเบียนแล้วได้แปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2497 มีการปรับปรุงการเรียนการสอน จัดให้มีอาคารเอกเทศสอนศาสนาอิสลามควบคู่สามัญ เท่านั้นจึงจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2526 รัฐมนตรีโยบายให้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามเป็น “โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม” ทั้งนี้เพื่อสอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ขณะที่ปี 2538 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ปรับมาตรฐานจากโรงเรียนประเภท 15 (2) เป็นโรงเรียน 15 (1) แต่การปรับเปลี่ยนดังกล่าวดำเนินไปอย่างล่าช้า เพราะติดขัดเรื่องงบประมาณอุดหนุนจากรัฐที่มีน้อยมาก แต่หลังจากปรับมาเป็น 15 (1) ดังกล่าวทำให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปด้วยความรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน เช่น การพัฒนาอาคารสถานที่ การปรับภูมิทัศน์ของโรงเรียนและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น (อับรอฮีม ณรงค์รักษาเขต และคณะ, 2553 : 137 - 138)

หลังจากนั้นการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามก็ได้รับการเปลี่ยนแปลงมาเป็นช่วงๆจนกระทั่งปัจจุบัน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ หลักและการเรียนการสอนอาคารสถานที่ ตลอดจนการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาล จนกระทั่งเป็นโรงเรียนเอกชนสอนและแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ปัจจุบัน กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเน้นพัฒนาด้านการบริหารและวิชาการ โดยเฉพาะการเร่งพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้ง 3 สาขาวิชา คือ วิชาศาสนา วิชาสามัญและวิชาชีพให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ โดย ปรับปรุงหลักสูตรวิชาศาสนา และวิชาสามัญเพื่อลดจำนวนชั่วโมงให้น้อยลงโดยให้มีการผสมผสานวิชาศาสนาและวิชาสามัญเข้าด้วยกัน จัดโครงการสร้างหลักสูตรในระดับต้นให้เรียนวิชาศาสนาและวิชาสามัญ ส่วนรายวิชาภาษาอาหรับให้เรียนในระดับกลางและระดับสูง ซึ่งสามารถจำแนกโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้ 3 ประเภท คือ

- (1) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่สอนวิชาศาสนาอย่างเดียว
- (2) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15 (1) เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเปิดสอนวิชาศาสนาอิสลามควบคู่วิชาสามัญ หรือวิชาชีพ ในระบบโรงเรียนและได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนตามมาตรา 15(1)
- (3) โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มาตรา 15(2) เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษา หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเปิดสอนวิชาศาสนาอิสลามควบคู่วิชาสามัญหรือวิชาชีพ

นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่จดทะเบียนเป็นโรงเรียนเปิดสอนสามัญศึกษา ซึ่งจะจัดการเรียนการสอนด้วยการบูรณาการอิสลามในวิชาสามัญ และบรรยายภาคโรงเรียนให้เป็นบรรยากาศอิสลาม หรือกล่าวได้ว่าจดทะเบียนเป็นโรงเรียนเอกชนสามัญทั่วไป

1.3 ระบบการเรียนการสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

หลักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในปัจจุบันดังรายละเอียด มีดังต่อไปนี้

- (1) หลักสูตรอิสลามศึกษาปี 2546 เป็นไปตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ดังนี้
- | | | | |
|---------------|--------------------|-----------|------------------|
| ช่วงชั้นที่ 1 | อิสลามศึกษาตอนต้น | ปีที่ 1-3 | (อับดีดาอียะฮฺ) |
| ช่วงชั้นที่ 2 | อิสลามศึกษาตอนต้น | ปีที่ 4-6 | (อับดีดาอียะฮฺ) |
| ช่วงชั้นที่ 3 | อิสลามศึกษาตอนกลาง | ปีที่ 1-3 | (มุตาว์ซซิฎฎะฮฺ) |
| ช่วงชั้นที่ 4 | อิสลามศึกษาตอนปลาย | ปีที่ 4-6 | (ชานาวีเยฮฺ) |
- (2) หลักสูตรวิชาสามัญ ที่ใช้ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใช้หลักสูตร เช่นเดียวกับโรงเรียนประเภทสามัญศึกษาทั่วไป มี 3 หลักสูตร ได้แก่
- หลักสูตรประถมศึกษา (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2533 ใช้เวลาเรียน 6 ปี
 - หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2533 ใช้เวลาเรียน 3 ปี
 - หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2533 ใช้เวลาเรียน 3 ปี
- (3) หลักสูตรบูรณาการระหว่างวิชาศาสนาและวิชาสามัญมี 2 หลักสูตรคือ
- หลักสูตรอิสลามศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. 2535 ใช้เวลาเรียน 3 ปี
 - หลักสูตรอิสลามศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2535 ใช้เวลาเรียน 3 ปี

(4) หลักสูตรวิชาชีพ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้นำหลักสูตรวิชาชีพ
ระยะสั้น 2 หลักสูตร ได้แก่

ก. หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นของวิทยาลัยสารพัดช่าง

ข. หลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นของวิทยาลัยชุมชน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นโรงเรียนที่ได้แปรสภาพจาก
ปอเนาะซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระบบเปิดและมีการจัดการเรียนการสอน โดยยึดหนังสือตำราเป็น
หลักโดยไม่มีหลักสูตรเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการบริหารจัดการแบบโต๊ะครูบริหารคนเดียวเมื่อ
ได้มีการแปรสภาพ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามได้มีพัฒนามาเป็นระยะๆ และได้รับการ
ส่งเสริม สนับสนุนจากภาครัฐมากขึ้น ทั้งทางด้านเงินอุดหนุน ด้านการจัดหลักสูตรทั้งศาสนาและ
สามัญด้านการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรด้านสื่อการเรียนการสอนและยังให้สถาบันการศึกษาอื่น
มาร่วมเปิดสอนในหลักสูตรต่างๆทางวิชาชีพอีกด้วย จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าได้พัฒนาการของ
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่อดีตจนถึง
ปัจจุบันอย่างเรียบง่าย ส่วนแต่เป็นการพัฒนาที่ดีเรื่อยมาจนเป็นที่ยอมรับในสังคมมุสลิมจนทุกวันนี้

2. ความหมายและความสำคัญของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะนำและพร้อมสำหรับปกป้อง
ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งขององค์กร เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่
และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กร
ปฏิบัติงานต่างๆให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการได้ความหมายของ “ผู้นำ” หลายทัศนะ ดังที่ กิติ ตย์คานนท์ (2543 : 21)
กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ
เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่คน
ไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้นำคือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพล
เหนือบุคคลอื่นและนำบุคคลเหล่านั้น โดยได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ ได้เต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความ
เคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงใจสอดคล้องกับ

สทรินท์รัตน์ มุสิกการยากร (2548 : 15) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้เป็นหัวหน้าหรือคนในองค์กรนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อส่งเสริม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี นอกจากนี้ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 1-2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่จะมาประสาน ช่วยเหลือคนทั้งหลาย ที่อยู่รวมกันหรือทำงานร่วมกันให้พากันไปด้วยดี ไปสู่จุดหมายโดยสวัสดิภาพ ผ่านพันธันตรายอย่างเรียบร้อยเป็นสุข บรรลุถึงจุดหมายที่พึงปรารถนา โดยถูกต้องตามธรรม เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้องและได้มาโดยเป็นธรรม หรือผู้นำคือ ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น เช่นเดียวกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 2) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลผู้ได้รับมอบหมายซึ่งโดยการเลือกตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้แนะ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการต่างๆ ของกลุ่มได้สำเร็จ ส่วนเนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 1) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าให้ดำเนินงานต่างๆ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ทัศนยะของ อานันท์ ปันยารชุน (2540 : 35) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่คนอื่นอยากจะเดินตาม หรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แต่หมายถึงผู้นำนั้น ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้วผู้อื่นก็ยังเดินตามในสิ่งที่ผู้นำนั้นพูดไว้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 196) ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มมาปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเสาวนิตย์ ทวีสันตนิษฐกุล (2551 : 31-32) ได้สรุปความหมายผู้นำของนักการศึกษาดังนี้

ไฮเซนฮาวร์ (อ้างถึงใน วีระวุธ มาฆะศิริรานนท์, 2542 : 89) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถโน้มน้าให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจ กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ซึ่งขาดความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจาก การที่ผู้อื่นมีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้นๆ ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ f ฮัลพิน (Halpin, 1958 : 27-28 อ้างถึงใน เพทาย ชื่อสัจพงษ์, 2540 : 12) กล่าวไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำ นั้นคือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังต่อไปนี้

- 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่าคนอื่น
- 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
- 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
- 4) ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ เป็นหัวหน้ากลุ่ม

สต็อกคิล (stogdill, 1974 : 7-15 อ้างถึงใน เพทาย ชื่อสังขพจนีย์ 2540 : 12-13) ได้สรุปแนวคิด เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

- 1) การเป็นผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
- 2) การเป็นผู้นำคือ บุคลิกภาพของผลของมัน
- 3) การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล
- 4) การเป็นผู้นำ คือ ศิลปะของการให้เกิดความยินยอม
- 5) การเป็นผู้นำ คือ การกระทำหรือพฤติกรรม
- 6) การเป็นผู้นำ คือ รูปแบบของการเกลี้ยกล่อม
- 7) การเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ
- 8) การนำเป็นผู้นำ คือ เครื่องมือเพื่อบรรลุจุดประสงค์
- 9) การเป็นผู้นำ คือ ผลของการปฏิสัมพันธ์
- 10) การเป็นผู้นำ คือ ความมีความคิดริเริ่มในงาน

สรุปผู้นำหมายถึง ผู้ที่ได้รับการยกย่อง จากบุคคลรอบข้างที่จะยอมเดินตามหรือปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ด้วยความเต็มอกเต็มใจ มีบทบาทเหนือผู้อื่น สามารถขจัดความขัดแย้งในกลุ่มหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานของกลุ่มหรือองค์กรมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสำคัญของผู้นำ

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นกลไก สำคัญยิ่งในการที่จะ นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหาร คือ ผู้นำจะต้องบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน ต้องมีทักษะในการบริหารคน เพื่อสามารถรองใจคนได้และผลงานตามเป้าหมาย ความเป็นผู้นำ ถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 60-63) ได้กล่าวว่าการเป็นนักบริหารไม่ว่าระดับใดก็ตามต้องตระหนักถึงหลักประการหนึ่งว่าลักษณะของผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกลมีวิสัยทัศน์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความกล้ามีพลังก่อให้เกิดแรงศรัทธาดึงดูดให้มีผู้ร่วมงานด้วยมีวินัยในตนเองเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีอุปนิสัยปรับปรุงงานอยู่เป็นนิจอย่างเป็นระบบและมีคุณธรรมซึ่งสอดคล้องกับวิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 12-19) ที่เสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำไว้ว่าต้องเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร (Authenticity) มีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) แสดงความใส่ใจ (Focus) แสดงความรู้สึกระแทบใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skills) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Everforward) และ

สอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 56) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลจะขาดแคลนวิสัยทัศน์หรืออาจมีแต่ไม่ชัดเจนการสร้างวิสัยทัศน์ เป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) การทำให้วิสัยทัศน์ดำเนินนวัตกรรมเป็นจริงได้ (Innovative Realism) ดังที่ (อรุณ บุญชม:2550 ลีออนไลน์) ได้กล่าวถึงการบริหารงานตามหลักการศาสนาอิสลาม โดยใช้หลักที่ว่า“การครองตน ครองคน และครองงาน” อิสลามมีหลักในการครองตนโดยอาศัยบุคลิกภาพของท่านศาสดามุฮัมมัด (1) หลัก มูรอกอบะฮฺ (المراقبة) คือ มีสำนึกอยู่เสมอว่าตนถูกพระเจ้าติดตามและเฝ้ามองอยู่ตลอดเวลา (2) หลัก อะมานะฮฺ (الأمانة) คือความซื่อสัตย์สุจริต ในการทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย (3) หลัก มัสอูลียะฮฺ (المسؤولية) คือ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มุสลิมตระหนักในความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ (4) หลัก มุญาซะดะฮฺ (المجاهدة) คือ การทุ่มเทให้แก่งการปฏิบัติภารกิจ (5) หลัก อัซซอเบอร์ (الصبر) คือความอดทน มุสลิมมีความเชื่อมั่นว่าในการทำงานต้องพบกับอุปสรรค และความล้มเหลว แต่ต้องมีความอดทนในการต่อสู้และหาแนวทางฟันฝ่าอุปสรรคนั้นไปให้ได้ โดยไม่ท้อแท้และหมดกำลังใจ (6) หลัก ตะวักกัล (التوكل) คือการมอบหมายความสำเร็จในการทำงานให้แก่อัลลอฮ์เจ้า

ผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กร ในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นในองค์กรซึ่งเป็นผู้ตามปฏิบัติตามไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนด หากองค์กรหนึ่งองค์กรใดที่ต้องการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วก็ย่อมต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดีมีความรู้ความสามารถ รู้จักเลือกใช้วิธีการในการบริหารองค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย นิละฮะ แวอูซิง (2548:116) ได้กล่าวว่า ท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ เป็นแบบอย่างการเป็นผู้นำที่ดีสุดของมุสลิม และเป็นผู้นำที่ถูกยอมรับในระดับโลก ดังที่ ไมเคิล ฮาร์ท (Michael Hart) ได้กล่าวยกย่องการเป็นแบบอย่างของศาสดา มุฮัมมัด ﷺ ว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลที่สุดในประวัติศาสตร์ของมวลมนุษยชาติ จากการที่เขาได้ศึกษาแบบอย่างของท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ พบว่า มุฮัมมัด ﷺ ได้ปฏิบัติต่อผู้นำทั้งหลายในหมู่ศอฮาบะฮฺ โดยการรับฟังจากพวกเขา ร่วมปรึกษาในเรื่องสำคัญ รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่พวกเขา นอกจากนี้ศาสดามุฮัมมัด ﷺ เป็นผู้ที่อ่อนโยนและให้อภัย

จากความสำคัญข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำเปรียบเสมือนมันสมองและหัวใจขององค์กร เป็นแรงขับเคลื่อนการทำงานของทุกฝ่ายในองค์กร หากมีผู้นำที่ดีมีความสามารถองค์กรก็จะเจริญก้าวหน้าเพราะผู้นำคือบุคคลที่สำคัญในองค์กรหรือหน่วยงาน

3. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) ในภาษาอาหรับ เรียกว่า “อัลอิมาระฮ์” (الإمارة) “อรรริอายะฮ์” (الرعاية) “อัลกียาดะฮ์” (القيادة) และคำว่า “อัชชีอามะฮ์” (الزعامة) ซึ่งคำทั้งสี่ มีความหมายเดียวกับคำว่า “มูรอดีฟ” (مرادف) ที่แปลว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้นำด้านการศึกษาผู้เชี่ยวชาญมักใช้คำว่า “อัลกียาดะฮ์อัตตบาวียะฮ์” (القيادة التربوية) (MujmilQamar ,2007:268-269)

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการนำ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจมีการศึกษาเป็นเวลานานเพื่อค้นหา รูปแบบภาวะผู้นำที่ดี และมีความเหมาะสมมากที่สุด ในการบริหารงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์การมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายดังนี้ ประเวศ วะสี (2544 : 5) กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ว่า คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมาย ร่วมกันในสังคม นั้นๆ ภาวะผู้นำอาจจะมีในบิดา มารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมืองหรือ บุคคลอื่นๆ ภาวะผู้นำ จะดำรงอยู่ในคนที่มีความสามารถของบุคคล หรือกลุ่มที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าวชักจูงคนอื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วน เสนาะ ดิยาว (2544:182) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจึงจะทำให้หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบความสำเร็จ(ในแง่ของสังคม)ภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ชาญชัย อาจิณสมจารย์ (2543:9) อธิบายว่า ผู้นำคือ บุคคลที่สร้างโอกาสให้พนักงานหรือบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญ เป็นรายบุคคลเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจ และความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ขณะที่ ปรีชา ทศน์ละไม (2549 :12) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือการสร้างสรรค์ หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่หรือผู้นำหรือผู้บริหารต้องการเลย อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกกิจการ ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า

((عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ : أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ :
 " إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤْمَرُوا أَحَدُهُمْ "))

. رواه أبو داود .

“เมื่อมีจำนวนสมาชิก 3 คน ในการเดินทางควรแต่งตั้งหนึ่งในหมู่พวกเขาเป็นผู้นำ”

(รายงานโดย อับูดาวูด)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ตระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งผู้นำมีคุณสมบัติที่มีอิทธิพล มีศิลปะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถจูงใจในทางที่สร้างสรรค์หรือ ปลุกฝังความเชื่อมั่น ความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในบุคคลหรือกลุ่มทำให้เกิดพฤติกรรมที่ทำด้วยความตั้งใจและเต็มใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้พร้อมทั้งรักษาวัฒนธรรมขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้ และเสริมสร้างให้องค์กรเกิดการพัฒนามีความก้าวหน้ามากขึ้น

ความเป็นผู้นำจะมีความสมบูรณ์ขึ้นหากผู้นำมีบุคลิกภาพที่ดีและรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน ดังนั้นการที่ผู้นำปฏิบัติตนตามตามบทบาทที่ได้รับอย่างเคร่งครัด มุ่งมั่นตั้งใจในหน้าที่ สิ่งนี้จะช่วยเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น

4. บทบาทหน้าที่และคุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำเป็นตัวแทนขององค์กรและมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการงานของสมาชิกในองค์กรเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จเปรียบเสมือนเป็นเสาหลักในองค์กร โดยเฉพาะเป็นที่พึ่งเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผลงานที่เป็นส่วนรวม ผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดีประพฤติตนดีสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ก็จะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพขององค์กร หน้าที่กับบาทของผู้นำเป็นของคู่กัน เมื่อผู้นำมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติก็จะแสดงบทบาทไปตามหน้าที่ของตน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่นั้นๆบรรลุผล

กวี วงศ์พุ่ม (2542 : 311) ได้เสนอความหมายของบทบาทผู้นำเป็นงานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบ ตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1) งานที่ผู้นำต้องทำด้วยตัวเอง งานประเภทนี้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้เพราะขาดข้อมูล ความรู้ ขาดประสบการณ์ และขาดการยอมรับ

2) งานที่ผู้อื่นทำแทนเพราะถ้าผู้นำทำเองจะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

เสนาะ ดิเียว (2544 : 7) ได้กล่าวว่า บทบาทผู้นำนั้น ไม่ได้หน้าที่สั่งงานอย่างเดียวในการทำงานต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ความถนัด ความรู้ความสามารถของผู้นำ และต้องปฏิบัติให้เหมาะสมและปฏิบัติงานในฐานะของการดำรงตำแหน่งเสมือนเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 :16-17) ได้กล่าวถึงบทบาทและภาวะของผู้นำ (Leadership Roles) ไว้ดังนี้

- 1) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead)
- 2) เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson)
- 3) เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)
- 4) การสอนงาน (Coach)
- 5) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Work)
- 6) แสดงบทบาททำงานเป็นทีม (Team Player)
- 7) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Thechnical Problem Solver)
- 8) การประกอบการ (Entrepreneur)

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามทัศนะ ของสมชาติ กิจบรรจง (2544 : 24-27) จำแนกได้ออกเป็น 5 ประการ คือ

- 1) สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- 3) การวางแผนและกำหนดงาน
- 4) การพัฒนาคนทำงาน
- 5) การปรับปรุงตนเอง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 190-191) ได้อธิบายและแบ่งหน้าที่ของผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1) ลักษณะของการควบคุม คนส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้ใครมาควบคุม แต่ในทางปฏิบัติแล้วการควบคุมอยู่ห่างๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงานอาจจะใช้การควบคุมด้วยระบบเอกสาร ระบบของงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน หรือเป็นการควบคุมในระบบ ด้วยตัวของมันเองอย่างอัตโนมัติ ลักษณะของการตรวจตราเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำ หรือผู้บริหารที่

จะต้องติดตามความเคลื่อนไหว หรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ ได้ทันเหตุการณ์

2) ลักษณะของการประสานงาน การประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการประสานงานในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่งเพราะผู้นำที่ดี จะรู้จักใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดการวินิจฉัยสั่งการที่ดีนั้นจะต้องมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ลักษณะของการ โน้มน้ำใจให้ทำงาน ผู้นำมีหน้าที่หลักอย่างหนึ่ง คือ การชวนให้สมาชิกให้ความสนใจ ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความจริงใจ มีความซื่อสัตย์สุจริต และเต็มใจทำงานนั้นๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

3) ลักษณะของการประเมินผลงานการพิจารณาความดีความชอบตลอดเวลา การทำงานของพนักงานถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่ง เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจ ในการทำงานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะๆ และสามารถแจ้งผลการประเมิน ได้ทราบเพื่อจะแก้ไขในโอกาสต่อไป หากสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้วปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลย่อมลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน

นิเลาะ แวอุเซ็ง (2548 :186-187) ได้อธิบายการแสดงบทบาทหน้าที่ด้วยกระบวนการควบคุมที่ปฏิบัติโดยคอลลีฟะฮุบีนุ คือกฎออบ สรุปลได้ดังนี้

- 1) มีการกำหนดมาตรฐานของงานได้ชัดเจน
- 2) มีการจัดสรรปัจจัยป้อนเข้า อันรวมถึงทรัพยากรและทักษะ และอำนาจหน้าที่
- 3) มีการค้นหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดมาตรฐานของงานอย่างต่อเนื่องการค้นหาวางจะกระทำโดยผ่านกระบวนการศึกษาวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ หรือโดยวิธีการจัดทำโปรแกรมที่ออกแบบเฉพาะ วัฒนธรรมในที่นี้หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อคุณภาพ การมีส่วนร่วม และความผูกพันต่อองค์กร สำหรับโปรแกรมที่ใช้ในองค์กร สมัยใหม่อาจจะหมายถึงวงจรคุณภาพ การเชิญบุคคลภายนอกให้คำปรึกษา การฝึกอบรมและการวินิจฉัยพัฒนา และการสำรวจผู้บริโภคน

- 1) มีการตรวจสอบด้วยการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน โดยอาจตรวจสอบจากวัฒนธรรม ของความมุ่งมั่นและความผูกพันที่มีอยู่ หรือจากกิจกรรมบางอย่างจากกิจกรรมบางอย่าง ที่ได้รับการออกแบบโดยเฉพาะ เช่น การวัดและประเมินผล การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และการสำรวจลูกค้า

- 2) หากการปฏิบัติงานและผลไม่ได้มาตรฐาน การแก้ไขปรับปรุงจำเป็นต้องกระทำ

3) หากการปฏิบัติงานและผลได้มาตรฐาน ควรศึกษาความเป็นไปได้ ในการปรับปรุง และพัฒนาอีกต่อไป

4) หากพบวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การกำหนดกลไกตรวจสอบ เพื่อการแก้ไขข้อผิดพลาด ที่เกิดจากวิธีการดังกล่าวเป็นสิ่งที่ควรกระทำ การแก้ไขอาจกระทำในส่วนของ การปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ตัวป้อน หรือในส่วนของ มาตรฐานที่กำหนด ควรระลึกอยู่เสมอว่า มาตรฐานเป็นสิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะมาตรฐานจะถูกเปลี่ยนทุกครั้ง เมื่อค้นพบวิธีการปรับปรุง

บทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้นครอบคลุมไปถึงการบริหารงานในทุกๆด้าน ทั้งในและนอกองค์กรซึ่งมีบทบาทที่ชัดเจนและแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นบทบาทด้านวิชาการ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาททางด้านข่าวสารข้อมูล บทบาทในการตัดสินใจ บทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม ต่างๆขององค์กร โดยพยายามประสานและอำนวยความสะดวก ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผู้นำที่ดี นอกจากจะมีแบบของผู้นำที่เหมาะสมแล้วยังต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำซึ่งเป็นที่สามารถ ศึกษาหรือ ฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนควรมี ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในแต่ละสถานการณ์ ที่แตกต่างกันออกไป จะเห็นได้ว่า แบบของผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556:199) ได้อธิบายถึงทฤษฎีว่า ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มใน ค.ศ. 1930 – 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมัน โบราณมีความเชื่อ ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยกำเนิด(Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ลักษณะผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การรู้จักและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำอย่างถูกต้องเคร่งครัด เช่นการควบคุมผู้บัญชาอยู่ห่าง วางคนให้ถูกกับงาน ติดตามงานทุกครั้งที่มีการมอบหมาย เป็นต้นส่งเหล่านี้จะส่งผลดีต่อการบริหารคน บริหารงานและการบริหารองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่จะนำองค์กรมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากผู้นำต้องตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่แล้วสิ่งสำคัญอีกอย่างที่ผู้นำไม่ควรมองข้ามคือ คุณลักษณะที่ดีของผู้นำนั่นเอง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 194) นักจิตวิทยาและนักวิจัยได้พยายามแยกแยะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด มิใช่สิ่งที่ได้รับการพัฒนา

ให้เกิดขึ้นภายหลัง โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผู้นำย่อมมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้ตามการศึกษาได้เน้นไปในทางสองประเด็น คือ

1. การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ
 2. การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จและผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพหรือไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาเปรียบเทียบในสองประเด็นข้างต้นนี้ ได้พิจารณาคุณลักษณะใน 3 ด้าน คือ

- 1) คุณลักษณะด้านทักษะ
- 2) คุณลักษณะด้านสติปัญญา
- 3) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพผู้นำ

จากการที่ได้ศึกษาอัครุอานอัครุหะคิย เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้นำพอสรุปได้ ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านทักษะการทำงาน เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของงานในอนาคต ผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ ต่อผู้อุปสรรคยึดมั่นในวัตถุประสงค์ และมุ่งมั่นผลสำเร็จของงานนั้น จะเป็นผู้ที่สามารถยืนหยัด ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างถึงที่สุด ภาระงานของผู้นำจะต้องชัดเจนและมีเป้าหมาย และจะต้องพบอุปสรรคนานัปการ ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจจริงโดยคุณลักษณะด้านทักษะการทำงานนี้ จะช่วยให้ผู้นำบรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้น

ลิจิต ชีรเวคิน (2546 : 9) กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำในยุคปัจจุบันในด้านทักษะการทำงาน ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการบริหาร วิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา
- 2) มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบและมีความมุ่งมั่น
- 3) ปฏิบัติอย่างมีกฎเกณฑ์
- 4) มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีอุดมการณ์
- 5) เสียสละและอดทน
- 6) มีเมตตาธรรม
- 7) มีความรู้อย่างกว้างขวางในทุกๆด้าน
- 8) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสอดคล้องกับศักยภาพ
- 9) ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 10) กระจายอำนาจ มอบหมายงาน ให้ผู้อื่น รับผิดชอบอย่างเหมาะสม แก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

- 11) มีทรัพยากรและงบประมาณที่เพียงพอ
- 12) ประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร
- 13) สามารถกลับเข้าสู่วิกฤติต่อไปเพื่อกลับเข้าสู่ภาวะปกติและพร้อมที่จะก้าวต่อไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้
- 14) ชี้แจงถึงเหตุผล นโยบายต่างๆ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2543 : 433) เกี่ยวกับองค์ประกอบของความเป็นผู้นำ

มี 4 ประการ คือ

- 1) มีความสามารถในการใช้อำนาจ ให้เกิดประสิทธิผลให้เป็นที่ยอมรับ
- 2) ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ บุคคลในทุกระดับและทุกสถานการณ์
- 3) ความสามารถในการชักนำ ให้ผู้ตามใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ในการทำงานของกลุ่ม
- 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ

อัลกุรอานและอัลหะดีษ ได้กล่าวถึง คุณลักษณะด้านการงาน ดังนี้
 1.การวางแผนการปฏิบัติงาน อัลลอฮฺ ﷻ ได้กระตุ้นและสั่งใช้มุสลิมให้วางแผนการปฏิบัติงาน และพิจารณาโอกาสและปัญหาในอนาคต ใช้ทุกวิธีที่เป็นไปได้ ดังที่อัลลอฮฺ ﷻ ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾

الأنفال : 60

ความว่า “และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ(ป้องกัน)พวกเขา สิ่งที่พวกเจ้าสามารถอันได้แก่กำลังอย่างหนึ่งอย่างใด และการผูกม้าไว้ โดยที่พวกเจ้าจะทำให้ศัตรูของอัลลอฮฺ ﷻ และศัตรูของพวกเจ้าหัวนแกรงด้วยสิ่งนั้นและพวกอื่น ๆ อีก อื่นจากพวกเขา ซึ่งพวกเจ้ายังไม่รู้จักพวกเขาอัลลอฮฺ ﷻ ทรงรู้จักพวกเขาดีและสิ่งที่พวกเขาบริจาคนในทางของอัลลอฮฺ ﷻ นั้นไม่ว่าจะเป็นสิ่งใดก็ตามสิ่งนั้นจะถูกตอบแทนแก่พวกเจ้าโดยครบถ้วนโดยที่พวกเจ้าจะไม่ถูกอธรรม”

(อัล-อันฟาล:60)

จากโครงการข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนและการเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากไม่ว่าจะเรื่องใดก็ตาม ดังนั้นการวางแผนและการเตรียมการในอนาคตได้กลายเป็นระบบและระเบียบวิธีชีวิตที่สำคัญไม่อาจหลีกเลี่ยงได้สำหรับมนุษย์ทุกคน

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้คิดอย่างฉลาด และรอบคอบในทุกๆขั้นตอนในการเตรียมอพยพ ไปสู่มาดินะฮ์เพื่ออำนวยความสะดวกและป้องกันไม่ให้เกิดอันตรายในการอพยพไปสู่มาดินะฮ์ท่านได้มอบหมายให้อุบัยกร รับผิดชอบในการจัดเตรียมปัจจัยต่างๆในการเดินทาง ได้มอบหมายให้ลูกสาวอุบัยกรคืออัสมะอุรรับผิดชอบด้านเสบียงด้านอาหาร ส่วนพี่ชายคืออับดุลลอฮ์ มีหน้าที่ในการตรวจตราและสืบแผนและการดำเนินการของศัตรู ส่วนอับดุลลอฮ์อิบนุ พุฮัยเราะห์ ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่หลอกล่อศัตรู โดยการจูงแกะเดินทับรอยเท้าของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ส่วนอาลี ก็อาสาที่จะนอนแทนท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เพื่อให้ศัตรูเข้าใจว่าเป็นท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ แผนการต่างๆ ดังกล่าวนี้ทำให้ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ไปสู่เมืองมาดินะฮ์ ด้วยความปลอดภัย และสามารถเตรียมการสร้างรัฐอิสลามต่อไป (Ali MohamadJubranSaleh , 2551 : 84) การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องไปอย่างสม่ำเสมอคิดว่าการปฏิบัติงานยากที่มีแนวโน้มว่าจะไม่บรรลุผลสำเร็จ ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า

“การทำงานที่ประเสริฐที่สุด คือการทำงานที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องไปอย่างสม่ำเสมอแม้ว่าจะเป็นการงานที่เล็กน้อยก็ตาม”

(รายงานโดยอิบนิมาญะฮ์)

2. ความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงาน มุ่งความสำเร็จ อิสลามได้สนับสนุนให้มุสลิมที่เป็นผู้นำตั้งใจปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากที่สุดดังที่ท่าน นบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า

ความว่า “อัลลอฮ์ ﷻ จะพึงพอใจ เมื่อบุคคลคนหนึ่งใดในหมู่พวกเจ้าซึ่งเมื่อเขา ลงมือทำงานแล้ว เขาจะยังทำอย่างดีที่สุด” (รายงานโดย อัล-บัยฮากี)

3. การตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุง อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴾

النساء : 1

ความว่า แท้จริงอัลลอฮ์ทรงสอดส่องดูแลพวกเจ้าอยู่เสมอ (อัน – นิซาอู : 1)

จากโครงการข้างต้น จะเห็นได้ว่า อัลลอยจะทรงสอดคล้องคุณแลบ่าวของพระองค์อยู่เสมอ ดังนั้นจงอยู่อย่างตำรวมตนเพื่อจะได้รับความโปรดปรานจากพระองค์

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดและการบริหารศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คุณลักษณะด้านกรงาน คือ ปฏิบัติกิจกรรมทางด้านวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงผลที่เกิดขึ้นต่อการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ศึกษาปฏิบัติงาน ได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานจนเกิดผลดี พัฒนาการใช้นวัตกรรมกร บริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและสร้างผู้นำและสร้างโอกาสการพัฒนาในทุกสถานการณ์

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1948 อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวานิช, 2556 : 195) ได้ทบทวนคุณลักษณะของผู้นำ (Leader Traits) ที่ทำระหว่าง ค.ศ. 1904 -1948 จำนวน 124 เรื่อง และสรุปคุณลักษณะ ของผู้นำที่ช่วยให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายดังนี้ คือ

- 1) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
- 2) ความพร้อม (Alertness)
- 3) ความเข้าใจในงาน (Understanding of the Task)
- 4) ความคิดริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา (Initiative and Passistance in Dealing With Problems)
- 5) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence)
- 6) ความต้องการที่จะรับผิดชอบ (Desire to Accept Responsibility)
- 7) ความเหนือกว่าและสามารถควบคุม (Occupy to Position of Dominance and Control)

อย่างไรก็ตามการที่ผู้นำจะมีคุณลักษณะอย่างใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ดังที่สตอกคิลล์ (Stogdill, 1948 : 46) สรุปไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำคนอื่นมิใช่สามารถจะเป็นได้โดยการอาศัย แต่เพียงการมีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นั้น เพราะว่าคุณลักษณะของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กันหรือเข้ากันได้กับกิจกรรมและเป้าหมายของผู้ตามด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำด้านทักษะการทำงานนั้น ต้องคุณสมบัติที่เพียบพร้อม ความเฉลียวฉลาด ความพร้อม ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ริเริ่มด้วยตนเอง มีบุรณภาพทางศีลธรรม เป็นผู้จัด

องค์การสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานผ่านผู้อื่นได้ พวกเขายึดพยายามและติดตามผลงาน สร้างความขบขันและสนุกสนาน เป็นคนน่าสนใจและมีความสามารถมีความกล้าหาญรับทราบและ ยกย่องในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานและทีมงาน

2. คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความรู้ คุณลักษณะของผู้นำด้านสติปัญญามีความ จำเป็นต่อผู้นำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากบทบาทของผู้นำนั้นต้องใช้ความคิด การตัดสินใจในภาระงาน อยู่เสมอ โดยเฉพาะปัจจุบัน ที่กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก รวดเร็ว ยิ่งทำให้ผู้นำต้องมี สติปัญญา และสามารถเพื่อนำพาองค์กร และผู้ตามให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในการ ปฏิบัติงาน นั้นผู้นำจะต้องใช้คุณลักษณะเหล่านี้เพื่อให้งานบรรลุผล

คุณลักษณะของผู้นำทางด้านสติปัญญา และความสามารถของผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่ สำคัญอย่างมากไม่ว่าจะเป็นด้านสติปัญญา การตัดสินใจ ความรอบรู้ ในอิสลามได้ให้ความสำคัญ อย่างมากและอิสลามยังได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มุสลิมศึกษาหาความรู้ และยกระดับฐานะ ของผู้มีความรู้ ให้สูงขึ้น อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสในอัลกุรอานว่า

﴿ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

الحج : 11

ความว่า และอัลลอฮ์ ﷻ ทรงรอบรู้ยิ่งในสิ่งที่พวกเจ้ากระทำ

(อัลมูญาคาละฮฺ:11)

จากโองการข้างต้น อัลลอฮ์ได้กล่าวถึงผู้ที่มีความรู้จะได้รับเกียรติที่สูงส่งจากพระองค์ ความรู้ และการยกย่องให้เกียรติคนที่มีความรู้ ความประเสริฐของบรรดาผู้ที่มีความรู้

การตัดสินใจของผู้นำ นั้นจะต้องมาจากอัลกุรอานและอัลฮาดิษจึงถือเป็นการตัดสินใจที่ ถูกต้องตามหลักการอิสลามและเกิดความยุติธรรม ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้นำจะต้องมี วิสัยทัศน์ของตัวเอง ประเมินสังคมถูกต้องตามความเป็นจริงสามารถคะเนทิศทาง ของสังคมทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว พร้อมกับวางแผนเพื่อแก้ปัญหา และผลักดันให้สังคม ดำเนิน ไปสู่ออนาคต ที่ สดใสดีงามเขาาคาหมาย

Naceurjobnoun (2548 :115-122) อัลลอฮ์ ทรงสร้างมนุษย์พร้อมๆกับประทาน สติปัญญา และทรงสร้างแผ่นดินเพื่ออำนวยความสะดวกแก่พวกเขา ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นนักวางแผนที่มองการณ์ไกล ควรให้ความสำคัญ ต่อการที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลค่อยๆเป็น

ค่อยๆ ไป ส่วน ดร.มหาเศรษฐีอำมหิต นายกรัฐมนตรีมาเลเซียกล่าวว่า (อ้างถึงใน นิเลาะ แวอุเซ็ง, 2548: 120) ผู้นำควรมีความคิดที่หลากหลายที่ไม่ตรงกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องมีความฉลาดปราดเปรื่องมีความสามารถพิเศษหรือมีพรสวรรค์ ตลอดจนมีความสามารถในการสื่อสารอีกด้วยเพราะทักษะการสื่อสารมีความจำเป็นสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำทุกคน (อัลฟารอบี, 2551 : 49) คุณลักษณะของผู้นำที่ดี จะต้องมีความฉลาดสมบูรณ์ด้วยปัญญา มีบุคลิกภาพที่สมดุลระหว่างความสามารถ ทางกายและจิตใจ มองโลกในแง่ดี และมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบาย สอดคล้องกับ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 69-70) ที่สรุปไว้คุณสมบัติของผู้นำดังนี้

1) เป็นผู้ที่มิสติปัญญาดีมีความสามารถในการเชิงจินตนาการมีความสามารถในการสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นการที่จะขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอๆ มีวิจรรย์ญาณมีความคิดในการตัดสินใจปัญหา หรือวิพากษ์วิจารณ์ ปัญหาต่างๆ ไปในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงและศีลธรรมอันดี มีความสามารถในการปรับตัว หมายถึงการปรับตัวของผู้นำเองและการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้โดยสม่ำเสมอไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงหรือผลักดัน ไปในแนวทางใด มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มและปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง

2) เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องทำงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3) คำนึงถึงขวัญและกำลังใจ คำนึงถึงความรู้สึกความพอใจของกลุ่ม

4) ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้ตามเหนือกว่าทางความคิดผลงาน สถานะในองค์กรและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่นมีบุคลิกภาพ ที่ดีกว่ามีความกล้าหาญกว่า ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

5) ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัว ในการแก้ปัญหาควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ที่เป็นวิกฤติ

6) เป็นนักกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใดๆ ได้อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจจะถูกกำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวิธี งบประมาณหรือแม้แต่วิธีการใดๆ ก็ตาม การวางกลยุทธ์จะกระทำได้ผลเพียงไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆคือ โอกาสในการตลาด ความสามารถและทรัพยากรขององค์กร ค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้บริหารระดับสูงความรับผิดชอบต่อสังคม

7) ต้องมีอำนาจ อำนาจเป็นของกลุ่มกับผู้นำและอาจจะเกิดขึ้น โดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

ขณะที่ ชาญชัย อาจิณสมาจาร (2543 : 86) จำแนก คุณสมบัติที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำเป็น 3 หัวข้อดังนี้

1) ด้านสติปัญญา

- 1.1 วิจาร์ณญาณ
- 1.2 กล้าตัดสินใจ
- 1.3 ความรู้
- 1.4 ความคล่องแคล่ว

2) ด้านบุคลิกภาพ

- 2.1 ความสามารถในการปรับตัว
- 2.2 ความตื่นตัว
- 2.3 ความคิดสร้างสรรค์
- 2.4 บุรณาการส่วนบุคคล ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสมดุลในอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ ความอิสระ

3) ด้านความสามารถ

- 3.1 ได้รับความร่วมมือ
- 3.2 ให้ความร่วมมือ
- 3.3 เป็นนักคิด นักพัฒนา เป็นที่นิยมยกย่อง
- 3.4 มีความสามารถในการเข้าสังคม การมีส่วนร่วมในสังคม มีไหวพริบ มีความเป็นนักการทูต ความสามารถในการนิเทศงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญามีดังนี้ เป็นผู้ที่ฉลาดหลักแหลม มีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ มีไหวพริบ มีความรอบรู้ มองการณ์ไกล การตัดสินใจดี มีเหตุผลไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจปัญหา มีความสามารถในการแก้ปัญหา ที่สำคัญต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการปรับปรุงงาน และเป็นผู้นำด้านวิชาการ

3. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพบุคลิกภาพของผู้นำ มีอิทธิพลต่อสภาพการนำอย่างมาก ผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นที่ต้องใจของผู้พบเห็น จะทำให้ผู้ตามและผู้คนรอบข้างต้องการร่วมงานด้วย ในขณะที่ผู้นำที่มีบุคลิกภาพด้านลบ ก็อาจจะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลิกภาพเป็นทั้งสิ่งที่แสดงออกให้เห็นได้ภายนอก และอยู่ภายใน มีอาจเห็นได้หากผู้นำ มิได้แสดงพฤติกรรมออกมา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำเพื่อความเข้ามาในความแตกต่างของลักษณะผู้นำ

(krualae : สื่อออนไลน์) บุคลิกภาพของศาสดามูฮัมมัด ﷺ แบบอย่างที่ดีที่ควรปฏิบัติในการดำเนินชีวิต

1. เป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี เมื่ออยู่ในวงสนทนาท่านนับมักจะนั่งฟังมากกว่าจะเป็นผู้พูด ท่านจะพูดแต่เฉพาะเรื่องที่สำคัญเท่านั้น
2. เคร่งครัดมากในการพูดความจริง ท่านจะไม่พูดในสิ่งที่ไม่เป็นความจริง ไม่พูดในสิ่งไร้สาระ
3. รักความสะอาดเรียบร้อย ท่านมีนิสัยรักความสะอาดเรียบร้อย รังเกียจสิ่งที่มีกลิ่นเหม็นและฉุน
4. เรียบง่าย ท่านนับไม่ชอบชีวิตที่ฟุ้งเฟ้อหรูหรา ท่านเป็นคนมีชีวิตอยู่แบบเรียบง่าย และแนะนำผู้อื่นให้ใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย
5. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ท่านเป็นคนใจดีที่สุด ท่านไม่เคยปฏิเสธต่อคนยากจนที่มาขอปัจจัยยังชีพจากท่าน ใจดีเป็นนิสัยที่แท้จริงของท่าน
6. ทำงานด้วยตัวเองท่านทำงานบ้านด้วยตัวเอง ปะเลื้อยผ้า ประรองเท้า ริดนม นวดแป้ง ตักน้ำ
7. ช่วยเหลือผู้อื่นท่านเคยช่วยทำงานให้ผู้อื่น เช่น ช่วยหุงหม้ายคนยากจนทำงาน โดยท่านไม่ถือตัว และเสียค่าแรงงาน
8. ถ่อมตนเสมอท่านมักจะก้มหน้าถ่อมตนเสมอ ท่านไม่ชอบพิธีพิธีในการแต่งกายเพื่อโอ้อวด การแต่งกาย แต่งแบบเรียบง่ายถึงแม้ว่าเครื่องแต่งกายจะมีรอยปะ แต่ก็เป็นเครื่องแต่งกายที่สะอาด ท่านไม่ชอบเครื่องประดับ
9. ให้เกียรติแก่แขกท่านเอาใจใส่ต้อนรับแขกทุกคนที่มาเยี่ยมท่านเป็นอย่างดี
10. ไม่ชอบความฟุ่มเฟือยท่านเอาใจใส่การกินอาหาร ท่านจะกินอาหารที่มีคุณค่า และจะกินอย่างไม่สุรุ่ยสุร่ายฟุ่มเฟือย ไม่ว่าจะการกินและการดำรงชีวิตอย่างอื่น ท่านจะไม่ฟุ่มเฟือยสุรุ่ยสุร่าย
11. รักความเสมอภาคท่านให้ความสำคัญแก่คนรวย คนจน เด็ก สตรี คนชรา และทาส เท่าเทียมกันหมด
12. รักคนจน แต่ไม่ชอบให้ใครขอร้องท่านไม่ชอบการขอร้อง ท่านชอบการทำงาน มีหลายคนมาขอร้องจากท่าน ท่านก็แนะนำให้ไปทำงาน เช่น ให้ไปตัดฟืนมาขาย
13. ระลึกถึงอัลลอฮ์เสมอไม่ว่าท่านจะอยู่ในลักษณะใด ท่านจะระลึกถึงอัลลอฮ์เสมอ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพผู้นำจำเป็นอย่างยิ่ง อิสลามส่งเสริมให้มุสลิมมีบุคลิกภาพที่ดีงาม ทั้งทางร่างกายและจิตใจโดยมีท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เป็นแบบอย่างของผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่น่าชื่นชม ดังที่กล่าวมาข้างต้น

อัลกุรอานและอัลฮาดิษได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดี ดังนี้

1.การมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِبِينَ الْغَيْظَ
وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾

آل عمران : 134

ความว่า “ผู้ที่เขาเป็นผู้กักตุนในยามค้ำคั้น ในสภาพของผู้สูญเสียและผู้ยี่
ละหมาดโดยที่เขาหัวนเกรงต่อโลกอาคิเราะฮ์และหวังความเมตตาของพระ
เจ้าของเขา (จะเหมือนกับผู้ที่ตั้งภาคีต่ออัลลอฮ์ขณะนั้นหรือ?) จงกล่าวเถิดมุฮัม
มัดบรรดาผู้รู้และบรรดาผู้ไม่รู้จะทำเทียมกันหรือ? แท้จริงบรรดาผู้มีสติปัญญา
เท่านั้นที่จะใคร่ครวญ” (อาลิอิมรอน : 134)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า

ความว่า “อัลลอฮ์ ﷻ จะพึงพอใจ เมื่อบุคคลคนหนึ่งใดในหมู่พวกเจ้าซึ่งเมื่อเขา ลงมือ
ทำงานแล้ว เขาจะยังทำอย่างดีที่สุด” (รายงานโดย อัล-บัยฮากี)

จากอัลกุรอานและอัลฮาดิษ ชี้ให้เห็นว่า อิสลามได้ส่งเสริมให้มุสลิมมีบุคลิกภาพที่ดีในด้าน
คุณธรรมจริยธรรม เพราะมุสลิมที่มีบุคลิกภาพด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ดีนั้นย่อมทำให้ศรัทธาของ
เขาสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.ความเห็นอกเห็นใจ มีน้ำใจ และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي
صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۗ
وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾

الحشر : 9

ความว่า “และบรรดาผู้ที่ได้ตั้งหลักแหล่งอยู่ที่นครมะดีนะฮ์. (ชาวอันศอร) และพวกเขาศรัทธาก่อนหน้าการอพยพของพวกเขา(ชาว มุฮาญิรีน)พวกเขารักใคร่ผู้ที่อพยพมายังพวกเขาและจะไม่พบความต้องการหรือความอิจฉาอยู่ในทรวงอกของพวกเขาในสิ่งที่ได้ถูก ประทานให้และให้สิทธิผู้อื่นก่อนตัวของพวกเขาเองถึงแม้ว่าพวกเขายังมีความต้องการอยู่มากก็ตามและผู้ใดปกป้องการตระหนี่ที่อยู่ในตัวของเขาชนเหล่านั้นพวกเขาเป็นผู้ประสบความสำเร็จ”

(อัลฮัซร : 9)

จากอัลกุรอานจะเห็นว่า อิสลามได้ให้ความสำคัญของความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ เพื่อเผื่อให้แก่คนที่มีความต้องการเหนือกว่าตัวเอง

3.ความอดทน ความเสียสละ ความสุภาพอ่อนโยน อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ ۚ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴾

البقرة : 153

ความว่า . “บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลาย! จงอาศัยความอดทนและการละหมาดเถิด แท้จริงอัลลอฮ์นั้นทรงอยู่ร่วมกับผู้อดทนทั้งหลาย”

(อัลบาคอเราะฮ์ : 153)

﴿ وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجَاهِدِينَ مِنكُمْ وَالصَّابِرِينَ وَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجَاهِدِينَ مِنكُمْ وَالصَّابِرِينَ ۗ وَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجَاهِدِينَ مِنكُمْ وَالصَّابِرِينَ ۗ وَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجَاهِدِينَ مِنكُمْ وَالصَّابِرِينَ ۗ ﴾

محمد : 31

ความว่า “และแน่นอนเราจะทดสอบพวกเจ้าจนกระทั่งเราจะได้รู้ถึงบรรดาผู้ต่อสู้คิรณและบรรดาผู้หนักแน่นอดทนในหมู่พวกเจ้า และเราจะทดสอบการงานของพวกเจ้า”(มุฮัมมัด : 31)

จากอายะห์อัลกุรอานข้างต้น จะเห็นว่าอิสลามส่งเสริมให้เรา มีความอดทนและเสียสละ และอัลลอฮ์จะทดสอบมนุษย์ด้วยความอดทนและความเสียสละ และจากอัลหะดีษจะเห็นว่าท่านรอซูลผู้ลุลออฮ์ ﷺ ให้เราสุภาพอ่อนโยนในทุกกิจการและอัลลอฮ์ทรงรักผู้ที่มีความสุภาพอ่อนโยน

4. ความสุขุมรอบคอบและเยือกเย็น ถ่อมตน อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا﴾

الفرقان: 63

ความว่า “ และปวงบ่าวของพระเจ้าผู้ทรงกรุณาปรานีคือ บรรดา ผู้ที่เดินบนแผ่นดินด้วยความสงบเสงี่ยมและเมื่อพวกเขาโต้เถียงกล่าว ทักทายพวกเขาพวกเขาจะกล่าวว่าเป็นสันติ หรือสละม”

(อัลฟุรกออัน: 63)

จากโองการข้างต้น นักอรรถาธิบายได้กล่าวว่า การถ่อมตนในที่นี้ หมายถึง ท่าทางของ คนที่มีเกียรติและสุภาพ มิใช่ท่วงท่าที่แสดงถึงความอ่อนแอและหมดอาลัยตายอยาก ผู้ที่มีความถ่อม ตน ลักษณะดี จะไม่มีวันสร้างความเสียหายใดๆ (อบุล อะลา เมาคูดีย อ้างถึงใน บรรจง บินกาซัน ,2543 : 1682)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

((عن أنس - رضي الله عنه - عن النبي - صلى الله عليه وسلم - أنه قال

: "التأبّي من الله والعجلة من الشيطان". رواه أبو يعلى))

ความว่า “ เล่าจากอนัส (ร.ฎ.) ท่านนบีได้กล่าวว่า ความสุขุมมา จากอัลลอฮ์และความรีบร้อนมาจากชัยตอน ”

(รายงานโดยอุมูเยอะลา)

5. ความยุติธรรมและความรับผิดชอบ อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

النحل : 90

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงใช้ให้รักษาความยุติธรรมและทำ
ดี และการบริจาคแก่ญาติใกล้ชิดและให้ละเว้นจากการทำลามก
และการชั่วช้า และการอธรรมพระองค์ทรงตักเตือนพวกเจ้าเพื่อ
พวกเจ้าจักได้รำลึก”

(อัน นะฮฺลี : 90)

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า

((عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّهُ سَمِعَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ:
كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِلِمَامٌ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ
مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْحَادِمُ فِي مَالِ
سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ "))

ความว่า “เล่าจากอับดุลลอฮ์ อิบนิอุมร์ (ร.ฎ.) ว่าฉันได้ยินท่าน ร่อ
ซูลุลลอฮ์ ﷺ กล่าวว่า พวกท่านทุกคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ และพวก
ท่านทุกคนจะต้องถูกสอบสวน ตามถึงสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน
ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบ เขาจะต้องถูกสอบสวน ตามถึงสิ่ง ที่ อยู่ในความ
รับผิดชอบของเขา ผู้ชายมีหน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัว และเขาจะต้องถูก
สอบสวนตามถึงสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบ สตรีมีหน้าที่รับผิดชอบบ้านสามี และ
เขาจะต้องถูกสอบสวนตามถึงสิ่งที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน คน
รับใช้มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินของนาย และเขาจะต้องถูกสอบสวนตามถึงสิ่งที่อยู่ใน

ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ของเขาทุกท่านมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบและ
จะต้องถูกสอบถามสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ”

(รายโดยนุคอรีและมุสลิม)

จากอัลกุรอานและอัลหะดีษ จะเห็นว่าอิสลามส่งเสริมให้มนุษย์มีความยุติธรรม
เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ห้ามกระทำการที่ชั่วร้าย อัลลอฮ์จะทรงรัก ผู้ที่มีความยุติธรรมและผู้ที่มีความ
รับผิดชอบในหน้าที่ของตน โดยเฉพาะจำเป็นอย่างที่ต้องมีคุณลักษณะดังกล่าว

6. การปรึกษาหารือ ยอมรับผู้อื่น อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสไว้ในอัลกุรอาน

﴿فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُنِ اللَّهُ لِيَكْتُبِ الْوَيْدَانَ عَلَى الْقُلُوبِ لَافْتَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

آل عمران : 159

ความว่า " เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์นั่นเอง เจ้า (มุฮัมมัด)
จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขาและถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤดิหยาบช้าและ
มีใจแข็งกระด้างแล้วไซ้ร้ แน่นอนพวกเขาก็ยอมแยกตัวออกไปจากรอบ ๆ
เจ้ากันแล้วดังนั้นจงอภัยให้แก่พวกเขาเถิด และจงขออภัยให้แก่พวกเขา
ด้วยและจงปรึกษารืออภัยกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้นเมื่อเจ้าได้
ตัดสินใจแล้วก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้
มอบหมายทั้งหลาย

(อาลิอิมรอน: 159)

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾

الشورى : 38

ความว่า และบรรดาผู้ตอบรับต่อพระเจ้าของพวกเขาและ
ดำรงละหมาดและกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา
และเขาบริจาคลสิ่งที่เราได้ให้เครื่องปัจจัยยังชีพแก่พวกเขา

(อ้ซซุรอ : 38)

จากโองการข้างต้น นักอรรถาธิบายอัลกุรอานได้อธิบายว่า การคุณสมบัติที่ดีที่สุดของ
บรรดาผู้ศรัทธา และได้ถูกบัญชาในซูเราะฮฺ อาลิอิมรอน บนพื้นฐานของคำบัญชานี้เองที่การ
ปรึกษาหารือกัน เป็นเสาหลักสำคัญของวิถีแห่งอิสลาม และการทำกิจกรรมส่วนรวมใดๆ ที่ไม่การ
ปรึกษาหารือกัน ไม่เพียงแต่จะเป็นแนวทางแห่งความโง่เขลาเท่านั้นแต่ยังเป็นการแสดงออกถึงการ
ล่วงละเมิดที่อัลลอฮ์ได้ทรงกำหนดไว้ด้วย (อะบุล อะอูลา เมาคูดีย อ้างถึงใน บรรจง บินกาซัน, 2539
: 2451-2452)

7.ความขยันขันแข็งของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้ว่า

ความว่า “แท้จริงแล้ว พระองค์อัลลอฮ์ทรงชอบบ่าวผู้ที่ปฏิบัติอย่างขยันขันแข็ง”
และอีกบทหนึ่ง

ความว่า “จงทำงานเพื่อมีชีวิตบนคุณยาเสมือนท่านจะคงอยู่นิรันดร์ และจงทำงานเพื่อ
อาภิเราะห์ของท่านเสมือนท่านจะเสียชีวิตในวันพรุ่งนี้ ”

(มุสนัด อัลฮิช หะดีษ : 1093)

จากหะดีษข้างต้นจะเห็นได้ว่า ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้สนับสนุนให้มุสลิมมีความขยัน
ขันแข็งไม่ว่าจะประกอบอาชีพเพื่อหาปัจจัยยังชีพ ในขณะที่อยู่บนโลกนี้ และการทำความดีเพื่อหวัง
ผลตอบแทนในโลกหน้า

8.การคิดในแง่ดี และไม่คิดในแง่ร้าย ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

((عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ ، عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، قَالَ :

" إِنْ لِلَّهِ جَلَّ وَعَلَا يَقُولُ : أَنَا عِنْدَ ظَنِّ عَبْدِي بِي ،

إِنْ ظَنَّ خَيْرًا فَلَهُ ، وَإِنْ ظَنَّ شَرًّا فَلَهُ "))

ความว่า “และเล่าจากเขา (อะบีสุรอยเราะฮ์) จากท่านนบี ﷺ
ได้กล่าวไว้ว่า : ในการคิดแง่ดีเป็นส่วนหนึ่งอิบาอะฮ์ที่ดี ”

(รายงานโดย อะบูดาอูด)

อัลลอฮ์ ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ۖ
وَلَا تَحْسَبْ سُوًّا وَلَا يَعْتَبَ بِبَعْضِكُمْ بَعْضًا ۗ ائْتِبُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ۝۱۲﴾

الحجرات : 12

ความว่า “โอ้ศรัทธาชนทั้งหลาย! พวกเจ้าจงปลีกตัวให้พ้นจากส่วนใหญ่
ของการสงสัย แท้จริงการสงสัยบางอย่างนั้นเป็นบาป และพวกเจ้าอย่าสอดแนม
และบางคนในหมู่พวกเจ้าย่านินทาซึ่งกันและกัน คนหนึ่งในหมู่พวกเจ้านั้น
ชอบที่จะกินเนื้อพี่น้องของเขาที่ตายไปแล้วกระนั้นหรือ? พวกเจ้าอย่ามเกลียด
มัน และจงยำเกรงอัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์นั้นเป็นผู้ทรงอภัยโทษ ผู้ทรงเมตตา
เสมอ ”(อัลหุญรอต :12)

จากอัลกุรอานและอัลหะดีษข้างต้นจะเห็นได้ว่า อิสลามได้กำชับให้มุสลิมคิดในแง่ดี
มองคนในแง่ดี เพราะการคิดในแง่ดีเป็นอิบาอะฮ์สุ่อย่างหนึ่ง และกำชับให้มุสลิมห่างไกลจากการ
คิดร้ายสงสัย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดการหว่าดระแวง ซึ่งกันและกัน จนเป็นเหตุทำให้เกิดการ
ทะเลาะเบาะแว้งในสังคม

9.การปฏิบัติงานเป็นประจำ เสมอต้นเสมอปลาย ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวไว้

((حديث عائشة : " وكان أحب الدين إليه ما داوم صاحبه عليه " صحيح البخاري))

ความว่า “ฮาดีษ อาอีษะฮฺ การปฏิบัติศาสนกิจที่อัลลอฮ์รักยิ่งคือการที่
ผู้ปฏิบัติได้กระอย่างสม่ำเสมอ”

(รายโดยนุคอรี)

จากความหมายอัลหะดีษจะเห็นได้ว่า ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ให้มุสลิมรักษากิจกรรมที่
ปฏิบัติเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอถึงแม้ว่ากิจกรรมนั้นจะเล็กน้อยก็ตาม

สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ที่
เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 163 เรื่อง พบลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ดังนี้
(Stogdill,1974 : 72-91 อ้างในสมยศ นาวิการ , 2546 : 162-166 ธวัศ นุชขมณี, 2550 : 43-45 และ
สนาน ลิ้มปีเสวตกุล, 2548 : 40) ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น
การมีความสมดุลในอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความอิสระและเป็นตัวของ
ตัวเอง ความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความระมัดระวังสูง ความ
ซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม ความตื่นตัวและความกระตือรือร้น อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพเหล่านี้อาจจะ
ไม่สอดคล้องกันในกลุ่มผู้นำทุกกลุ่มทุกองค์การ

สมชาติ กิจขรรจง (2544 : 10) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่น่าเชื่อถือและสร้างความ
เชื่อมั่น ให้กับทีมงานว่า ต้องประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพ กริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัวที่เหมาะสม
2. อารมณ์มั่นคง อารมณ์ดี
3. มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับ
4. มีความประพฤติดี
5. เสมอต้นเสมอปลาย
6. หวังดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง
7. ช่วยเหลือให้คำแนะนำ เพื่อความก้าวหน้า
8. กล้าแสดงออก
9. มั่นใจและวางใจในตัวเอง
10. คำหั้นเพื่อก่อ มิใช่ทำลาย
11. ชม แสดงน้ำใจ เมื่อประสบความสำเร็จ
12. ไม่หลงตัวเอง ไม่ลำเอียง
13. เปิดใจให้กว้าง ยอมรับทุกคน ทุกปัญหา
14. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทันเหตุการณ์

เช่นเดียวกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 36-38) ที่สรุปลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพ ทั่วไป (General Personality Traits) ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง
2. การสร้างความไว้วางใจได้
3. ลักษณะที่เด่น เป็นลักษณะเด่นของผู้นำ ที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้
 - 3.1 ลักษณะทางกายภาพ
 - 3.1.1 กระจับกระจาง
 - 3.1.2 กระจับรี่กระจับเปร่า
 - 3.2 ภูมิหลังทางสังคม
 - 3.2.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
 - 3.3 สติปัญญาและความสามารถ
 - 3.3.1 การตัดสินใจ วิจารณ์ญาณ
 - 3.3.2 ความรู้
 - 3.3.3 ทักษะการพูด
 - 3.4 บุคลิกภาพ
 - 3.4.1 กระจับรี่หรือรัน
 - 3.4.2 มีความคิดสร้างสรรค์
 - 3.4.3 ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม
 - 3.4.4 ความเชื่อมั่นในตัวเอง
 - 3.5 ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน
 - 3.5.1 มีกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
 - 3.5.2 แรงกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความรับผิดชอบ
 - 3.5.3 มีความรับผิดชอบเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย
 - 3.5.4 การมุ่งมั่นในการทำงาน
 - 3.6 ลักษณะด้านสังคม
 - 3.6.1 ความสามารถในการสร้างความร่วมมือ
 - 3.6.2 ความร่วมมือ
 - 3.6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง

3.6.4 ความสามารถในด้านสังคม ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล

3.6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม

3.6.6 รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจา

คอนเนลลีและคณะ (อ้างถึงใน สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, 2542 : 76) ได้ศึกษา

คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น เป็นคนเปิดเผย ไม่เก็บตัว มีความเห็นอกเห็นใจ มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่ม คุณลักษณะดังกล่าวมักจะพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2554 : 96 (อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิ , 2556 : 198) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์
2. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม
3. มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ
4. มีความตรงไปตรงมา
5. ให้ความร่วมมือ
6. ตัดสินใจดี
7. สามารถฟังพาดูใจได้
8. ต้องการมีอำนาจเหนือ และมีแรงจูงใจในด้านอำนาจ
9. ความมีพลังหรือระดับความกระตือรือร้น สูง
10. มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง
11. สามารถทนต่อภาวะความเครียด
12. มีความมั่นใจในตนเอง
13. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 72) กล่าวถึงผู้นำที่มีทักษะการทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ไว้ ดังนี้

1. มองหาผลประโยชน์เพื่อตน
2. ขาดการประชาสัมพันธ์
3. วิจารณ์ต่อหน้าธารกำนัล
4. ไม่ยุติธรรม
5. แกล้งหน่วงเหนี่ยวการเลื่อนตำแหน่ง
6. บอกร่ำเพรื่อ

7. เป็นตัวอย่างที่ไม่ดี
8. ไม่มีระเบียบ
9. เกียจคร้าน ไม่เกี่ยวข้องกับใคร

คุณลักษณะของผู้นำมีความจำเป็นอย่างไรในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินการอย่างมีคุณภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ด้วยบุคลิกภาพที่ดีของผู้นำ ที่มีความกระฉับกระเฉง บุคลิกภาพ กริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัวที่เหมาะสม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ดีมีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับ มีความประพฤติดี เสมอต้นเสมอปลาย หัวดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง ช่วยเหลือให้คำแนะนำ เพื่อความก้าวหน้า กล้าแสดงออกกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม ความเชื่อมั่นในตัวเองคุณสมบัติเหล่านี้ทำให้ผู้นำ สามารถนำพาสมาชิกและองค์กรสู่ความสำเร็จตลอดจนสามารถบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

5 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) เป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยศึกษาเพื่ออธิบายแง่มุมใดมุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติเพื่อสามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้จำแนกเป็น 4 กระบวนทัศน์หลักคือ

- 1.) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (The Trait Theory)
- 2.) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Leadership Theory)
- 3.) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The Situational Leadership Theory)
- 4.) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (The Integrative Leadership Theory)

5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (The Trait Theory)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรกมีความเชื่อพื้นฐานว่าผู้นำเป็นคุณลักษณะ ที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดไม่ได้เกิดมาจากการฝึกหัดภายหลัง (Leader are Born, not Med) ในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำนั้น ได้มีความพยายามศึกษาโดยใช้วิธีการสำคัญ 2 วิธีคือ

วิธีแรก โดยการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ เพื่อค้นหาความแตกต่างด้านคุณลักษณะอย่างเคร่งครัด วิธีที่สอง โดยการเปรียบเทียบของผู้ที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จและวิเคราะห์คัดสรรคุณลักษณะเด่นออกมาจากผู้นำออกมา

คุณลักษณะของบุคคล หมายถึง คุณลักษณะทางกายภาพ เช่น รูปร่าง ส่วนสูง น้ำหนัก หน้าตา

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเป็นคนเปิดเผย ร่าเริง มีอุดมการณ์ ความคิดริเริ่ม
คุณลักษณะด้านทักษะและความสามารถ เช่นระดับสติปัญญา ความสามารถเชิงเทคนิค
ในงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น

คุณลักษณะด้านสังคม เช่น มนุษยสัมพันธ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น
ในตะวันตกได้มีการศึกษาค้นคว้า ตั้งแต่ทศวรรษ1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
ด้านสังคมและด้านสติปัญญาเพื่อหาคำตอบว่า คนที่เป็นผู้นำแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยพบ
คุณลักษณะสำคัญของคนที่เป็นผู้นำมี 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีพลังและความทะเยอทะยาน 2)
ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น 3) ความซื่อสัตย์ยึดมั่นในหลักการ 4) ความเชื่อมั่นตนเอง 5) ความ
เฉลียวฉลาด 6) ความรอบรู้ในงาน ทั้งหมดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของผู้นำมีมากกว่าคนที่
ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะเป็นผู้นำ
ในขณะที่ไม่ได้เป็นผู้นำ นอกจากนั้นยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้ลักษณะดังกล่าวด้วย
(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544 : 44-45)

เรดดิน (Reddin , 1970: 204 อ้างถึงใน วัฒนชัย แนสะและ, 2554 : 22) ได้กล่าวว่า
การศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้จุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะ ที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสม
กับทุกสถานการณ์ได้

วรูม (Vroom,1976 : 152-155 อ้างถึงใน วัฒนชัย แนสะและ, 2554 : 22) ได้สนับสนุน
แนวคิดนี้ว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจ
ชี้ให้เห็นคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน

บาร์นาร์ด (Bannard,1996 : 92-102) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้นำต้องมีลักษณะดังนี้ มีความ
สดชื่นและอดทนทำงานด้วยความสุขสนุกสนาน มีความสามารถในการตัดสินใจได้ดี มี
ความสามารถในการจูงใจคน ทั้งนี้ เพราะผู้นำจะต้องชักชวน หรือโน้มน้าวให้ทำงานร่วมกัน โดย
มุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก อีกทั้งยังต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถ
ในการควบคุมอารมณ์ตนเองให้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิ ไม่หนึ่งงานแต่มุ่งมั่นทำงานเพื่องานนั้นสำเร็จ
ลงได้ อย่างสมบูรณ์ สุดท้าย ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาเฉียบแหลมสามารถเรียนรู้อะไรได้เร็ว ตลอดจน
มีความรอบรู้ในทุกแขนง

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะมิใช่แค่
เพียงคุณลักษณะที่ได้มาตั้งแต่กำเนิดแต่ผู้นำยังต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพ
บุคลิกภาพที่มาจากกำเนิดให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์แบบมากขึ้นอีกด้วย

5.2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Leadership Theory)

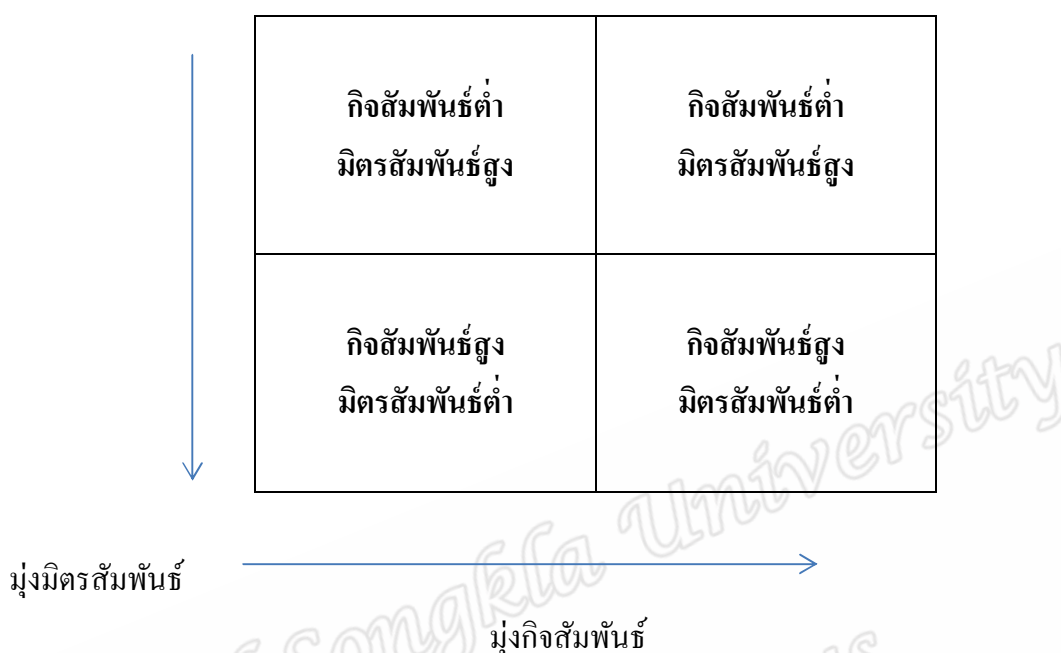
ปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่ปรับเปลี่ยนการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่าผู้นำประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมอย่างไร ความเชื่อพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรม ของผู้นำจึงปรับจากความเชื่อที่ว่าผู้นำเกิดมาเพื่อนำ (Leader are Born, not Made) ที่เชื่อกันมาในยุคแรกสู่แนวคิดใหม่ที่เชื่อว่าผู้นำสามารถศึกษาเรียนรู้ เพื่อเป็นผู้นำที่ดีได้ (Learn to be Leaders) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีหลายแนวคิด เช่นการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) ทฤษฎีดาข่ายผู้นำ (Leader Gird)

ภาวะผู้นำตามความคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies) คณะวิจัยของโอไฮโอสเตต (Ohio State Studies) ในสหรัฐอเมริกา นำโดยสตีจอกิลล์ (Stogdill, 1974) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหามิติสำคัญในการแสดงออกด้านพฤติกรรม ของผู้นำโดยนำเสนอมิติพฤติกรรมผู้นำอย่างหลากหลายจากการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ชื่อว่า แบบสอบถามพรรณนาพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ) การศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัยโดนจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำ ที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึก ไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

จากพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบผู้นำ (Leadership Style) ขึ้น 4 แบบ ดังภาพ



ภาพที่ 2 แบบผู้นำตามทางการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอเฮสตัน (Stogdill, 1974)

จากการที่ผู้นำมีพฤติกรรมทั้ง 2 ลักษณะ ทั้งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) จะก่อให้เกิดการตอบสนองจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่สรุปได้ดังนี้

1. หากผู้ตามในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูง (Presser) เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลาหรือภารกิจที่ขาดความชัดเจน หรือมีการคุกคามจากภายนอก พฤติกรรมผู้นำแบบมุงกิจสัมพันธ์จะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2. งานที่มีวิธีปฏิบัติที่มีความชัดเจนและกำหนดไว้อย่างแน่นอน การใช้พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ จะช่วยให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุงกิจสัมพันธ์มากขึ้นจะทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

3. หากผู้ตามขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจในงาน หรือเป้าหมายของงาน และมีวิธีปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุงกิจสัมพันธ์จะมีความหมายต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามมากขึ้น

โดยสรุปแล้วการมีภาวะผู้นำแบบมุงกิจสัมพันธ์หรือมุงมิตรสัมพันธ์ แบบไหนจะดีไปมากกว่านั้น ไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน เพราะแต่ละแบบจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลา ลักษณะงาน

เป็นหลักคั้งนั้น งานจะบรรลุผลสำเร็จนั้นอยู่ที่องค์ประกอบอื่นร่วมด้วยไม่ได้อยู่ที่ แบบมุ่งกิจสัมพันธ์หรือมุ่งมิตรสัมพันธ์เสมอไป

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) ซึ่งเกิดขึ้นใกล้กับมหาวิทยาลัยโอไฮโอเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานกลุ่มการหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้จัดการ โดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์คือ การวัดผลผลิตของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 , 74-78) สรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์ที่งาน (Task-oriented Behavior) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงานผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมุ่งที่การทำงานต่างๆ เช่นการวางแผน การกำหนดตารางเวลาปฏิบัติงาน การประสานงานในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัสดุที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ การให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคต่างๆจัดการให้แนวทางกำหนดเป้าหมายการทำงานพฤติกรรมปรับตัวให้เข้ากับงานนี้นับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎี ของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษา

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-oriented Behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายต้องขึ้นอยู่กับ การคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงถือว่าเป็นลักษณะผู้นำที่ดี

การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 159) สรุปได้ดังนี้

1.กลุ่มคนทำงานที่มีผลผลิตสูงส่วนใหญ่จะมีผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคนสูงมากกว่ามุ่งผลผลิต

2.ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีสัมพันธ์ภาพเชิงสนับสนุนต่อสมาชิก

3. ผู้นำดังกล่าวในข้อ 2 จะเน้นใช้วิธีการตัดสินใจของกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจตามลำพังคนเดียว

4. เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้สมาชิกทีมงานกำหนดเป้าหมาย และหาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีผลผลิตสูงด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในปี พ.ศ. 1974 มีการสืบค้นที่ได้รับ การยอมรับของห้องปฏิบัติการคณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Laboratory of Social Relations at Harvard University) ภายใต้การชี้แนะของโรเบิร์ตเบลล์ (Robert F. Bales) จุดมุ่งหมาย ของงานนี้กำหนดขึ้นเป็นโครงการเล็กๆ ภายใต้เงื่อนไขของการปฏิบัติการ และเพื่อศึกษา พฤติกรรมสังคม โดยการสังเกตพฤติกรรมโดยตรง Hoy & Miskel (1991:269-270) จากการค้นพบ ครั้งนี้ ได้ข้อสังเกตว่า ผู้นำมี 2 รูปแบบคือ

1. ผู้นำที่มุ่งทำงาน (Task Leader)

2. ผู้นำที่มุ่งสังคม (Social Leader)

การวิจัยครั้งนี้มีผลกระทบต่อผู้ที่ได้ศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยนักศึกษาที่กำลังศึกษาใน มหาวิทยาลัยที่เป็นผู้นำองค์กร ถึงแม้จะมีความแตกต่างในหน่วยงานของการวิเคราะห์และชนิด ของการวิจัยแต่ก็ยืนยันไม่เปลี่ยนแปลง ผู้นำ 2 รูปแบบนี้อยู่ในระบบกลุ่มสังคม การค้นพบครั้งนี้ จึงมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (The Situational Leadership Theory)

ในศตวรรษที่ 1790 เริ่มมีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งไปสู่ สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์จึงทำให้การศึกษาแบบภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์คิดขึ้นอย่างกว้างขวางและมีทฤษฎีที่สำคัญคือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Situational)

มีทัศนะว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนต่างกันความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำที่ดี ในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าไปอีกสถานการณ์ หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามจะชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์แบบ ไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำเป็นสองรูปแบบคือ แบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงาน (Relationship & Task Leader) โดยใช้เครื่องวัดลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) ที่เรียกว่า “The Least-Preferred Coworker (LPC) Scales” เครื่องมือนี้ประกอบด้วย

คำคุณศัพท์ บนข้อสองข้อ ใช้ถามผู้นำว่า “บุคคลที่ทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุดเป็นใคร” โดยทำเครื่องหมายบนตัวเลข 1-8 ในแต่ละชุด

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard's Situation Leadership Theory) Hersey & Blanchard (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2548 :297) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่าทฤษฎีวิถีจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life – Cycle Theory of Leadership) ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไอโอ คือพฤติกรรมมุ่งงาน (Ask Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่มได้ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ และทำที่ไหน เป็นต้น และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำจะให้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะกับสถานการณ์ใด พิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถ (Ability) จากความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ที่จำเป็นสำหรับงาน ด้วยความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ จากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่าน ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใดเป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจหรือจะมีความเสี่ยงเกินไป ถ้าให้ความรับผิดชอบงานนั้น

2. แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจ หรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสองทางและความร่วมมือ ใช้สถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะทำงานนั้น

4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถ มีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

ทฤษฎีผู้นำวิถีทาง - เป้าหมาย

ทฤษฎีผู้นำวิถีทาง - เป้าหมายเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งเป็นผลมาจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ พัฒนาโดย House & Mitchell(1974:81-97 อ้างถึงใน สุรกิจ สะอื้น 2549 : 30) เป้าหมายของทฤษฎีนี้คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของบุคลากรพร้อมกับความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจเป็นสำคัญ และเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำ ขึ้นอยู่กับความสามารถของการจูงใจ และการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร โดยอ้างทฤษฎีความคาดหวังดังนี้

ระดับที่ 1 บุคคลที่ได้รับการทำงานให้ได้ผลงานมาก ถ้าเขารับรู้ว่าการพยายามของเขาเป็นผลทำให้งานสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม หากเขารับรู้ว่าการพยายามของเขาไม่มีผลต่อความสำเร็จของงาน แรงจูงใจก็จะน้อย

ระดับที่ 2 บุคคลจะรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานของเขากับรางวัลที่ได้รับ

ทฤษฎีผู้นำวิถีทาง- เป้าหมายจึงเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบาย ผู้นำสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปตามวิถีทางสู่เป้าหมาย โดยผู้นำเลือกใช้พฤติกรรม ที่เห็นว่า เหมาะสมที่สุด กับความต้องการผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ซึ่งผู้นำจะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความคาดหวังในความสำเร็จและความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้ แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 ประเภท คือ

1.ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้อำนาจสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงานตลอดจนกำหนดเวลาทำงานเสร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบผู้นำแบบใช้อำนาจจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตต และคล้ายผู้นำแบบบอกให้ทำ ตามทฤษฎีของผู้นำตามสถานการณ์ ของเฮอริและเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard,1982)

2.ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำให้การสนับสนุน และมีพฤติกรรมที่เป็นมิตร ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุน ในการสร้างบรรยากาศที่ดี ของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การนับถือต่อ

ศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับ พฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท

3.ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ ขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีการกระตุ้นให้อภิปรายกลุ่ม เขียนข้อเสนอแนะ ผู้นำแบบนี้ จะคล้ายกับผู้นำ s3 ของทฤษฎีภาวะผู้นำ ของเฮอร์เช และแบลคชาร์ด

4.ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leadership) เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสร้างควมมีมาตรฐาน ด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้เสร็จ

สรุป จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า นักวิจัยรุ่นต่อๆมา ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบผู้นำ จนทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของฟิวดเลอร์ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของเฮอร์เช และแบลคชาร์ด และทฤษฎีผู้นำวิถีทาง – เป้าหมายของเฮาส์และมิทเชลล์ โดยทฤษฎีทั้งหมดนี้ จะนำมาใช้ เมื่อใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และกาลเวลาที่เหมาะสม

5.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (The integrative Leadership Theory)

ตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนไปสู่กระบวนการที่ซับซ้อนเชิงบูรณาการ และทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งพยายามจะรวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่นนักวิจัยที่จะพยายามจะศึกษาว่าทำไมผู้ตามของผู้นำบางคนยอมอุทิศตนให้กับงานและความสำเร็จของกลุ่มและองค์กรระดับสูง หรือศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อผู้ตามแตกต่างกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่มีความสำคัญ 3 ทฤษฎี คือ

5.4.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี

5.4.2 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

5.4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทั้งสามทฤษฎีนี้มีการอธิบายร่วมกันหลายประเด็นจนนักวิชาการบางท่านใช้คำทั้งสามคำนี้ในความหมายเดียวกันหรือใช้แทนกันได้ แต่นักวิชาการบางท่าน พยายามแยกแยะให้เห็นประเด็นที่มีความแตกต่างดังนี้

1.ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเจตคติและข้อตกลงเบื้องต้นของสมาชิก ในองค์กร และการสร้างควมมีพันธะผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติ โดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่าง เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดความเชื่อ กล้าเสี่ยง มีพลังตื่นตัวและมุ่งให้เกิดการกระทำแสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในภาวะพลัดพรากให้อำนาจผู้อื่น ประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อเตือนใจว่า การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎี มีลักษณะเป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องมุ่งให้เป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์และผลประโยชน์ ต่อองค์กรหรือส่วนรวม (Socialized Charismatic) ไม่มุ่งการตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตัว (Personalized Charismatic)

2.ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Charismatic) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง กระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กร การสร้างทางเลือกและการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้ จะเชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรนั้น ไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการ ที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาวและการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Charismatic) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง สิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่มุ่งจะอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้เกิดความศรัทธา และมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะที่สำคัญของภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิม ที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้ตาม ได้ตระหนักถึง โอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ให้เกิดสิ่งใหม่ๆในองค์กร จากการอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่าน ได้กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำภาวะผู้นำเชิงศรัทธาไปก้าวหนึ่งเพราะเน้นให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และภาวะผู้นำเชิงศรัทธา ก็มีไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนั้นภาวะผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับทุกคนในทุกระดับองค์กรแต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา มีอำนาจจำกัดเพราะส่วนใหญ่เกิดในสภาวะวิกฤติ สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น เป็นตัวการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์แน่วแน่ ที่จะทำให้บรรลุผล กล้าเสี่ยงแต่ด้วยการไตร่ตรอง สามารถสร้างค่านิยมหลักเพื่อชี้นำพฤติกรรม แห่งตนมีความสามารถทางสติปัญญา เคารพในความสามารถในบุคคลอื่น มีความยืดหยุ่น เปิดกว้างต่อการเรียนรู้จาก ประสบการณ์

จากแนวความคิดและทฤษฎีข้างต้น ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ที่มี 3 แบบ ถึงแม้จะมีนักวิชาการบางท่านที่ใช้คำทั้งสามคำในความหมายเดียวกันแต่ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่พยายามแยกแยะให้ความหมายที่ต่างกันซึ่งจะให้เห็นลักษณะเด่นของแต่ละทฤษฎีอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่แล้วมักจะใช้นิยามใช้ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพราะมีความครอบคลุมทุกทฤษฎี

6.ภาวะผู้นำของสตรี

การศึกษาสถานภาพและบทบาทของสตรีไทยพบว่า ทศวรรษที่ผ่านมา สถานภาพและบทบาทของสตรีไทยมีการเปลี่ยนแปลงไป ในด้านครอบครัวสตรีไทยเป็นหัวหน้าครอบครัวร้อยละ 20 ในด้านการศึกษาแม้ว่าสตรีจะมีการศึกษาดำเมื่อเทียบกับผู้ชายในจำนวนประชากรทั้งประเทศ แต่ในกลุ่มที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีกลับพบว่าสตรีสำเร็จการศึกษามากกว่าชายระดับปริญญาโทเท่าๆกัน จะพบในระดับปริญญาเอกเท่านั้นที่ผู้ชายสำเร็จการศึกษามากกว่าสตรี และการเข้าสู่ระดับผู้บริหารของสตรีมีความเป็นไปได้น้อยกว่าผู้ชาย เนื่องจากสภาพทางสังคมไทยยังยึดติดในเรื่องของระบบอาวุโสและความเป็นชายหรือหญิง เช่น ค่านิยมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ โดยผู้ชายจะเป็นช่างทำหน้า ผู้หญิงเป็นช่างทำหลัง หรือผู้หญิงต้องอยู่เหย้าเฝ้ากับเรือน เป็นต้น ทำให้ทัศนคติที่มีต่อสตรีเป็นสาเหตุหนึ่งที่ยับยั้งความก้าวหน้าด้านการบริหารของสตรี (อนันต์ชัย คงจันทร์.2543 : 77-78)

ปัจจุบันสังคมได้เปิดโอกาสให้สตรีมีบทบาทมากขึ้นและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้ชายในการดำรงตำแหน่งต่างๆ ในด้านการเมือง การบริหารภาครัฐ และเอกชน ทั้งในและนอกประเทศจะเห็นชื่อผู้นำหญิงมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งต่างจากในอดีตที่ผู้หญิงถูกกำหนดให้มีบุคลิกภาพที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดการยอมรับและโอกาสในการเป็นผู้บริหาร และขาดคุณลักษณะเป็นผู้นำ อังเกอร์ (Unger, 1979 :35 อ้างถึงใน สุพรรณิ มาตรโพธิ์ ,2549 : 38) กล่าวไว้ว่า พื้นฐานความเชื่อของบุคคลพบว่าความคาดหวังต่อบทบาทสตรี ตรงข้ามกับเพศชาย คือสตรีมีลักษณะ Expressive ไม่เป็นตัวของตัวเองและไม่มีลักษณะเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เฮลเลอร์ (Heller .1982 :13-19อ้างถึงใน สุพรรณิ มาตรโพธิ์,2549 : 38) พบว่าผู้หญิงก็สามารถเป็นผู้นำทางการบริหารได้ เช่นเดียวกับผู้ชาย แต่มีลักษณะที่แตกต่างกันตามธรรมชาติของเพศดังนี้

1. ผู้หญิงจะเป็นคนเจ้าอารมณ์ อ่อนไหวต่อเหตุการณ์ต่างๆ และจะแสดงออกทางอารมณ์นั้นๆ แม้ต่อที่ประชุมหรือเอาอารมณ์ส่วนตัวมาปะปนกับงาน เป็นต้น
2. ผู้ชายเป็นผู้ห่างเหินผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความละเอียดถี่ถ้วนในการแก้ปัญหาแต่จะยึดมั่นอยู่กับนโยบายและการพรรณนางานตลอดจนเป็นคนที่ไม่มีความรู้สึกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจไม่ถึง
3. ผู้หญิงขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าพูดอะไรตรงๆ ไม่มีความเด็ดขาดในบางสถานการณ์
4. ผู้หญิงจะมีความเข้าใจและสนใจเข้าถึงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้ชาย
5. ผู้หญิงจะมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การติดต่อสื่อสารจะทำได้ทั้งสองทาง ไม่ถือยศถือตำแหน่งเหมือนผู้ชาย
6. ผู้หญิงจะมีความเป็นระเบียบและตรงต่อเวลา ซึ่งสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานขององค์กร
7. ผู้ชายจะเป็นตามสบายอารมณ์ขัน สนุกสนาน
8. ผู้ชายจะแยกการทำงานกับบทบาททางสังคมไว้คนละส่วนและจริงจังกับการทำงานแต่พอเลิกงานหมดเวลางานก็จะเป็นบทบาททางสังคม
9. ผู้ชายจะทำงานอิสระ คิดอะไรเป็นระบบ
10. ผู้ชายมักจะคิดว่าตนเป็นผู้นำที่เหนือกว่าผู้หญิง การที่ผู้หญิงต้องมาทำงานเพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชายในทัศนะของผู้หญิงมีความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรมชาติ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 185-187) ได้อธิบายถึงสาเหตุที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่งนักบริหารของสตรีในภาครัฐไว้ดังนี้

1. ผู้มีอำนาจแต่งตั้งมองว่าสตรีขาดความเหมาะสม ความพร้อมหรือข้าราชการสตรี ผู้ที่ขาดความสามารถ ขาดประสบการณ์เข้าสู่ตำแหน่งบริหาร
2. วัฒนธรรมองค์กร ธรรมเนียมปฏิบัติไม่เอื้ออำนวย ถูกกีดกัน
3. องค์กรไม่มีแผนพัฒนาอาชีพรองรับความก้าวหน้าของสตรี โดยเฉพาะในส่วนการวางแผน การสืบทอดตำแหน่งในกรณีมีการเข้าออก ของบุคลากรระดับบริหารองค์กร
4. ข้าราชการสตรีไม่เคยได้รับมอบหมายงานสำคัญและทำทลายด้านการบริหาร ขาดต้นแบบที่ดี
5. ข้าราชการสตรี ขาดที่ปรึกษา ผู้สนับสนุน ขาดเครือข่ายเกื้อกูลกัน
6. ภารกิจด้านครอบครัวของข้าราชการสตรี
7. การมีอาชีพเติบโตด้านวิชาการแต่ด้านเดียว

ขณะที่ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2543 : 85-87) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าอย่างในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี โดยสรุปประเด็นสาระสำคัญดังนี้

1. ปัจจัยส่วนตัวที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีนั้น กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสตรีได้ให้ความสำคัญต่ปัจจัยต่อไปนี้เป็น 5 อันดับแรก คือ ความรู้ความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา อายุ/อาวุโส และความสามารถในการจัดการภาวะครอบครัว

2. ในเรื่องของบุคลิกภาพ กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสตรีได้ให้ความสำคัญต่ปัจจัยต่อไปนี้เป็นอันดับแรก คือความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความกล้าตัดสินใจ ความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ความเชื่อมั่นในตนเอง การมีมนุษยสัมพันธ์ และให้ความสำคัญต่อเรื่องการอ่อนหวาน อ่อนโยน ความทะเยอทะยาน การมีรสนิยมในการแต่งกายที่ดี เป็น 3 ลำดับสุดท้าย

3. ในด้านของทัศนคติที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้า ในอาชีพนั้นทัศนคติมีความก้าวหน้าต่ออาชีพของผู้บริหารสตรี มี 5 อันดับแรก ได้แก่ ผู้หญิงและผู้ชายมีความเท่าเทียมกัน ความเชื่อมั่นว่าองค์กรให้โอกาสผู้หญิงผู้ชายเท่าเทียมกัน การแข่งขันเป็นสิ่งที่ดี เพราะทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานผู้หญิงต้องมีทัศนคติที่ดี ต่องานจึงจะก้าวหน้าและภาวะครอบครัวไม่ใช่หน้าที่ของผู้หญิงแต่ฝ่ายเดียว

ในปัจจุบันถึงแม้สังคมให้การยอมรับและเปิดโอกาสสตรีในการเข้ามาบทบาทในสังคมอย่างกว้างขวางกว่าเดิมแต่สตรียังคงบทบาทของตนได้ไม่เต็มที่นัก โดยเฉพาะบทบาทด้านการศึกษาดังนั้นเราควรส่งเสริมและให้ความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้นำสตรีให้มากกว่าที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ดังที่ Swanee Hunt (2555) ได้ให้แนวทางในการปลูกฝังและการให้ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำสตรี ดังนี้

1. ปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับบทบาทสตรีผ่านการเรียนการสอน ในหลักสูตรการเรียนการสอนควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับผู้หญิงกับการมีบทบาทสำคัญต่อสังคม ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อปลูกฝังค่านิยมให้ผู้เรียนในการยอมรับว่าแท้จริงแล้วผู้หญิงสามารถรับบทบาทในสังคมได้หลากหลายที่ประสบความสำเร็จนอกเหนือจากบทบาทในครอบครัว

2. สนับสนุนให้ผู้หญิงเป็นผู้นำกิจกรรม สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมผู้เรียนที่เป็นผู้หญิงมีส่วนร่วมและแสดงศักยภาพในการทำกิจกรรมให้มากขึ้น เช่น การเป็นประธานหรือเป็นคณะกรรมการนักเรียน / นักศึกษา การเป็นหัวหน้าโครงการต่างๆ การเป็นหัวหน้าชมรมเป็นต้น โดยมิผู้คอยให้คำแนะนำหรือรุ่นพี่ที่เป็นผู้หญิง เป็นแบบอย่าง

3. การเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ครู อาจารย์และบุคลากรหญิง สถาบันการศึกษาควรมีบรรยากาศของการเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ผู้ชายควรให้เกียรติผู้หญิง สนับสนุนให้ครูและบุคลากรที่เป็นผู้หญิง มีบทบาทในการรับผิดชอบงานสำคัญ และกระตุ้นให้ผู้หญิงเข้าไปเป็นผู้นำ และมีส่วนร่วมมากขึ้น

4. การส่งเสริมให้ผู้หญิงมีส่วนร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคม สถาบันการศึกษาควรจัดกิจกรรมที่มีส่วนพัฒนาผู้เรียน โดยเฉพาะผู้หญิงได้เรียนรู้เกี่ยวกับสังคมและมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคม เช่น ให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพแก่คนในชุมชนแออัด ดูแลเด็กกำพร้าในสถานสงเคราะห์ เข้าไปพัฒนาชีวิตของคนในหมู่บ้านห่างไกล เป็นต้น เพื่อสร้างจิตสำนึกในการช่วยเหลือสังคมแก่ผู้เรียนให้ลุกขึ้นมา มีบทบาทสำคัญในสังคมในระดับที่สูงขึ้น

จะเห็นได้ว่าสถาบันการศึกษาคือตัวแปรสำคัญที่จะสร้างผู้นำที่เป็นสตรีหรือไม่ใช่สตรีก็ตาม ดังนั้นงานด้านการศึกษาด้านบริการ ด้านวิชาการ ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต ควรเริ่มต้นจากการปลูกฝังค่านิยมในสถาบันการศึกษาและให้ความรู้แก่ประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับบทบาทของสตรีที่ทำงานเพื่อสังคมมากขึ้น

อย่างไรก็ตามอิสลามได้กำหนดขอบเขตของการเป็นผู้นำของสตรีอย่างชัดเจนว่าสตรีสามารถเป็นผู้นำได้ในด้านใดและไม่สามารถเป็นผู้นำในด้านใดบ้าง ตำแหน่งที่อิสลามไม่อนุญาตให้เป็น คือ หนึ่ง คอลีฟะฮ์ คือ เป็นผู้สืบทอดหน้าที่แทนท่านรَسُول ﷺ หลังจากที่ท่านวาฟาตในเรื่องเกี่ยวกับโลก รวมถึงการเผยแพร่คัมภีร์ศาสนา อีกความหมายหนึ่งคือผู้ที่สืบทอดหน้าที่จากท่านรَسُولเพื่อดำเนินการไปตามกฎเกณฑ์ของศาสนาอิสลามประชาชาติมุสลิมทุกพื้นที่ในพื้นที่พิภพ ต้องยอมรับคำสั่งและอำนาจของคอลีฟะฮ์ และความหมายที่สาม คือ ประมุขของรัฐที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นแบบฉบับที่ดีแก่ประชาชนทั่วไป สอง อิหม่ามในที่นี้หมายถึงการเป็นผู้นำละหมาดที่ถือเป็นหน้าที่หลักและผู้นำชุมชนด้วย ด้วยภาระหน้าที่การเป็นอิหม่ามนั้น สตรีจึงไม่สามารถทำได้ สาม วาลี เป็นผู้ปกครองแคว้นต่างๆ ทำหน้าที่แทนคอลีฟะฮ์ในแคว้นนั้นๆ ทำหน้าที่ทั้งหมดเหมือนคอลีฟะฮ์ เช่น เป็นผู้นำละหมาด บรรยายธรรมในวันศุกร์ รักษาความเรียบร้อยในบ้านเมือง

ในส่วนการเป็นผู้นำที่สตรีในอิสลามสามารถแบ่งออกเป็น สอง ลักษณะคือ หนึ่ง สตรีกับการเป็นผู้นำทางศาสนาหรือผู้นำในอุดมการณ์ หมายถึงสิทธิในการที่สตรีสามารถเป็นผู้นำในทางความเชื่อเป็นผู้นำในการปกครองเป็นผู้นำด้านเศรษฐกิจ รวมถึงชีวิตในรูปแบบอิสลามในการอยู่ร่วมกันในสังคมที่สตรีมีสิทธิในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของตนและบุคคลอื่นๆ ในสังคม สอง สตรีกับการเป็นผู้นำด้านการเมืองการปกครอง โดยหลักแล้วอิสลามมิได้สนับสนุนสตรีให้เป็นผู้นำ แต่อิสลามยังคงให้ความสำคัญต่อสตรี โดยการให้สิทธิและเสรีภาพในด้านต่างๆของนาง แม้กระทั่งการออกเสียงเพื่อความปลอดภัยของประเทศหรือสิทธิในชีวิตความเป็นอยู่ ในการกำหนด

รูปแบบกฎหมายใหม่ๆ อันเป็นเรื่องเกี่ยวกับสตรี เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่สตรีต้องชี้แนะเพื่อแสดงความคิดเห็น เพื่อหลีกเลี่ยงการเอาเปรียบที่จะเกิดขึ้นในสังคมตามบรรทัดฐานของสตรีที่พึงได้ (หมัดฟาซี รูบามา, 2552 :13)

อิสลามได้กำหนดบทบาทของมุสลิมไว้ตามสภาพของบุคคล โดยแยกเป็นสภาพของสตรีและบุรุษให้เด่นชัด เพราะบทบาทในบางบทบาทนั้นจำเป็นจะต้องเกี่ยวกับสภาพร่างกายและสรีระเป็นเงื่อนไข ทำให้บทบาทส่วนใหญ่จะตกอยู่กับผู้ชาย ส่วนสตรีนั้นจะมีบทบาทเพียงน้อยนิดซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องภายในบ้าน แต่ในบางครั้งบางคราวก็สามารถมีบทบาทนอกบ้านได้ รวมถึงการทำงานเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง เนื่องจากในอิสลามไม่ได้แยกศาสนาออกจากการเมืองการปกครอง ดังนั้นในอิสลามจึงได้มีการกล่าวถึงการเมืองไว้ในคัมภีร์อัลกุรอาน และแบบอย่างคำสอนของศาสดามุฮัมมัด ﷺ ระบบการเมืองการปกครองในอิสลาม เน้นการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยมีขอบเขต เน้นความถูกต้อง ความชอบธรรม และความยุติธรรม มองถึงหลักความเหมาะสมตามหลักการทางอิสลาม ดังนั้นในคัมภีร์อัลกุรอานจึงปรากฏข้อความในการเมืองการปกครอง ตั้งแต่ในระดับครอบครัว ชุมชน และจักรวาล ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอาน

﴿ إِنَّ اللَّهَ يُؤْتِكُمْ أَنْ تَتَّقُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

النساء : 58

ความว่า“แท้จริงอัลลอฮ์ ทรงมีบัญชาแก่พวกเจ้าให้พวกเจ้ามอบความไว้วางใจ (ให้รับผิดชอบการทำงานหรือตำแหน่งหน้าที่ใดๆ) แก่ผู้ทรงสิทธิของมัน และเมื่อพวกเจ้าทำการตัดสินใจระหว่างมนุษย์ทั้งหลาย พวกเจ้าจะต้องตัดสินด้วยความยุติธรรม แท้จริงเป็นการดียิ่งนักที่พระองค์ทรงตักเตือนพวกเจ้าในสิ่งนั้น แท้จริงอัลลอฮ์ ทรงได้ยื่นอีกทั้งทรงมองเห็น”

(อันนิซาอฺ4:58)

ในหลักการอิสลาม สตรีมุสลิมนั้นมีสิทธิเสรีภาพในด้านการเมือง กล่าวคือ อิสลามนั้นไม่ได้กีดกันสตรี แต่อิสลามให้สตรีมีเสียงและสามารถเสนอความคิดเห็นได้เท่าเทียมกับบุรุษ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอาน

﴿ قَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّتِي تُجَادِلُكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِي إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ
يَسْمَعُ تَخَاوُرُكُمْ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ ﴾

الحجاء دلة : 1

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ ได้ยินคำพูดของหญิงซึ่งทำการ
โต้ตอบเจ้าทั้งสองในกรณีสามีของนาง และนางร้องทุกข์ต่ออัลลอฮ์
และอัลลอฮ์ ทรงได้ยินการโต้ตอบของเจ้าทั้งสอง”

(อัลมูญาคาละหฺ:1)

สำหรับสตรีในตัวของนางนั้นย่อมมีสิ่งที่เหมาะสมในบริบทที่แตกต่างกันออกไปและนำมา
ซึ่งคุณค่าความดีงามอยู่แล้วในตัวของเธอเองเนื่องจากในสังคมปัจจุบัน สตรีก็มีบทบาทมากขึ้นด้วย
แต่อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำในอิสลามนั้น จะต้องมีหน้าที่ ตามตำแหน่งต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น การ
เป็นอิหม่าม การเป็นผู้ปกครองแคว้นหรือจังหวัดในปัจจุบัน

ด้วยสภาพร่างกายและบุคลิกภาพที่บอบบาง จิตใจที่อ่อนโยน ของสตรีซึ่งสตรีได้รับ
จากอัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงสร้างทุกสรรพสิ่ง ทำให้สตรีเพศมีลักษณะเฉพาะจึงส่งผลต่อการเป็นผู้นำของ
สตรีซึ่งดูเหมือนจะอ่อนแอกว่าบุรุษ แต่ความเป็นจริงสิ่งปรากฏในบุคลิกภาพของสตรี คือส่วนเติม
เต็มให้บุรุษเพศมีความสมบูรณ์มากขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำของสตรีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้สตรีใน
อิสลามเป็นผู้นำสตรีที่ดีได้ ทั้งนี้อิสลามมิได้ห้ามปรามในการเป็นผู้นำของสตรีแต่อย่างใด หากแต่
การเป็นผู้นำของสตรีนั้น มิได้ขัดกับหลักคำสอนกิตาบมุลลอฮ์และอัซซุนนะฮ์ ก็ถือว่าเป็นผู้นำสตรีได้
อย่างสมบูรณ์

7. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม

ศึกษาจากเอกสารงานวิจัย

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี ที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ งานวิจัยและแนวคิดทฤษฎี จาก 9 แนวคิด ได้แก่ เฮ้าส์และมิทเชลล์ (House&Mitchell ,1974) แบส (Buss ,1985) ยูล์ค (Yulk ,1994) อุลริช (Ulrich ,1996) อะโวลิโอ (Avolio ,1999) เรดดิน (Reddin,2010) Ahmad Ibrahim abu sin (1981) Zainab Ghazali (1981) Muhammad Romdhon (2001) สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีได้ 5 ด้านดังตารางและคำอธิบาย ดังนี้

Prince of Songkla University
Pattani Campus

องค์ประกอบภาวะผู้นำสตรี

แหล่งข้อมูล	ประเด็น	แบบใช้อำนาจ	แบบสนับสนุน	แบบมีส่วนร่วม/ญูมาอะห์	แบบมุ่งความสำเร็จของงาน	มีความยุติธรรม	แบบเกียสละ	แบบอย่างที่ดี	แบบประสาน	มีวิสัยทัศน์	ผูกมัดผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งใจ อารมณ์ และร่างกาย	สร้างพลังและความ กระตือรือร้น	มุ่งเน้นภาพลักษณ์ขององค์กร	น่าเชื่อถือ / ไว้วางใจ	การศึกษาเรียนรู้	ลดบั้นดาลใจ
House&Mitchell(1974)	/	/	/	/	/											
Buss (1985)	/	/	/	/	/											
Yulk (1994)	/		/	/	/										/	
Ulrich (1996)			/	/	/						/	/	/			
Avolio (1999)		/	/	/	/									/		/
Reddin (2010)		/	/	/	/		/		/							
Ahmad Ibrahim abu sin(1981)		/	/	/	/			/		/					/	
Zainab Ghazali (1981)						/									/	
Muhammad Romdhon(2001)						/								/	/	
รวม	3	5	6	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1

จากตาราง สามารถแสดงการสังเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ได้ 5 ด้านดังคำอธิบาย ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ (The Authoritative Leader)

ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เพื่อ
ใช้ขับเคลื่อนผู้ตามไปข้างหน้าสู่วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คำพูดที่สามารถแทนตัวผู้นำคือ “มา
กับข้าพเจ้า ” (Come with me) โดยจะบอกให้คนเหล่านั้นทราบว่า จะไปไหน และจะถึงจุดหมาย
ปลายทางนั้นได้อย่างไร รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงานตลอดจน
กำหนดเวลาทำงานเสร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบใช้อำนาจจะกำหนดมาตรฐานของการ
ทำงานพร้อมกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการเพิ่มแรงจูงใจ ต่อการเคลื่อน
ไปข้างหน้า ได้ดียิ่งขึ้น ผู้นำจะเน้นการใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันของทุกคนอย่างกว้างขวางจึงเป็น
การสร้างอำนาจทางความรู้ (Knowledge Power) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสร้างผลงานที่
สูงขึ้น ผู้นำแบบนี้จะสามารถสร้างพลังอำนาจ (Buil Resonance) ให้กับองค์กร พร้อมกับสร้าง
บรรยากาศที่ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานของทุกคน ภาวะผู้นำแบบนี้สามารถใช้ได้ดีแทบทุก
สถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่องค์กรต้องการการเปลี่ยนแปลงในเรื่องสำคัญ ซึ่ง
ต้องการวิสัยทัศน์ใหม่และมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนอย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบใช้อำนาจนี้จะใช้
ได้ผลดีลดลงในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกับทีมงานที่มีความ
เชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงกว่าตัวผู้นำ โดยรวมผลการวิจัยของ Hay Group ระบุว่า ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจนี้ พบว่า จะทรงพลังอำนาจสูงและมีประสิทธิผลสูงสุดกว่าผู้นำแบบอื่นๆ ฟิวดเลอร์
(Fiedler) ได้กล่าวว่าปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำคือ อำนาจในตำแหน่งหมายถึง
อำนาจหน้าที่ของผู้นำที่จะส่งผลในการบังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใดหากมีอำนาจมากสามารถ
ให้คุณให้โทษได้ย่อมมีอิทธิพลต่อการบังคับบัญชามากขึ้นอำนาจในตำแหน่งมีแนวโน้มที่จะทำให้
ผู้นำทำงานได้สะดวกและง่ายขึ้น

อำนาจหรืออำนาจหน้าที่ (Authority) คืออำนาจที่รับรองโดยกฎหมายภายใต้บริบทของ
สังคมและเป็นอำนาจที่ทำให้บุคคลสามารถบังคับบัญชาโดยชอบธรรมตามตำแหน่งสายงานที่มีอยู่
ในองค์กร ดังนั้นระดับความแตกต่างของอำนาจหน้าที่ จึงสามารถแสดงให้เห็นภายใต้โครงสร้าง
ขององค์กร อำนาจหน้าที่ที่สามารถส่งทอดจากระดับที่สูงลงสู่ระดับล่างในสังคมเช่น
พระมหากษัตริย์ ประธานาธิบดี หรือผู้นำองค์กร นอกจากนี้ อำนาจหน้าที่สามารถกำหนดจาก
ความปรารถนาาร่วมกันของกลุ่มบุคคลในคณะกรรมการหรือองค์กรซึ่งสมาชิกได้ทำการคัดเลือก

และมอบอำนาจให้แก่ผู้นำของเขา ตามทัศนะของสำนักคลาสสิกเห็นว่าอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ถือครองสิทธิ์ที่จะออกคำสั่งและบังคับบัญชาอยู่เบื้องล่างให้ปฏิบัติตาม ส่วนทัศนะอื่นเห็นว่าอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่มืออยู่ในตัวผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำให้พวกเขายอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ทัศนะดังกล่าวนี้เรียกว่า ทัศนะแห่งการยอมรับ (Acceptance View) เชสเตอร์ เบอ์นาร์ด (Chester Bernard) ผู้ซึ่งยอมรับทัศนะดังกล่าวนี้ ได้กำหนดเงื่อนไขการยอมรับหรือการเชื่อฟังของผู้ได้บังคับบัญชา (นิเลาะ แวกูเซ็ง, 2548 :89)

อิสลามให้ความสำคัญในการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำซึ่งหมายถึง อำนาจที่บุคคลมีสิทธิ์ที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน กำหนดโครงสร้างหน้าที่สมาชิกในองค์กร และบริหารจัดการตามผลผลิตและการบริหารที่มีอยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรนั้นๆ (นิเลาะ แวกูเซ็ง al-Burae,1994:228) อำนาจหน้าที่เป็นอะมานะฮ์ที่อัลลอฮ์ให้กับบางคน ดังปรากฏจากหลักฐานที่ท่านรอซูลมุฮัมมัด ﷺ ได้อธิบายแก่ท่านอุมุซซัรอัล-ฆอฟารี (Abu Zhar al- Ghafari) เมื่อท่านได้ถามท่านศาสดา ﷺ เกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ปกครอง ท่านเราะซูล ﷺ ตอบว่า “ท่านเป็นผู้อ่อนแอ การมอบอะมานะฮ์แก่ ผู้ที่อ่อนแอเป็นความอัปยศอดสู และความเศร้าโศกเสียใจในวันแห่งการพิพากษา เว้นแต่ผู้ที่ได้มอบมันไว้แก่ผู้ที่สมควรจะได้รับ ” (Muslim 1987, kitab al Ijarah chap 6:328)

อัลกุรอานยังได้ระบุไว้เกี่ยวกับความชอบธรรมของอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนว่า ผู้คนหนึ่งจะมีอำนาจเหนืออีกคนหนึ่ง ดังคำรัสของพระองค์ที่ว่า

﴿وَرَفَعَ بَعْضُكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ﴾

الأنعام : 165

ความว่า “ และได้ทรงเทิดบางคนของพวกเจ้าเหนือกว่าอีกบางคนหลายชั้นเพื่อที่พระองค์จะทรงทดสอบพวกเจ้าในสิ่งที่พระองค์ได้ทรงประทานแก่พวก ”

(อัล-อันอาม :165)

อย่างไรก็ตามคำว่า “อำนาจหน้าที่” ไม่เคยมีใช้ในประวัติศาสตร์อิสลาม อะบูสิน (Abu sin) ได้เรียกร้องให้มีการแยกแยะแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ออกจากแนวคิดอำนาจนิยมโดยใช้คำว่า “ความรับผิดชอบหน้าที่การงาน” อีกทั้งอัลกุรอานได้นั้นย้ำถึงความจำเป็นที่จะต้องเชื่อฟังต่อผู้แบกภาระงานของผู้อื่น ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ ﴾

النساء : 59

ความว่า “ผู้ศรัทธาทั้งหลาย ! จงเชื่อฟังอัลลอฮ์และเชื่อฟังรอซูล
เถิดและผู้ปกครองในหมู่พวกเจ้าด้วย

(อัน-นิซาอ:59)

จากโองการข้างต้นอธิบายได้ว่านอกจากการจงรักภักดีต่ออัลลอฮ์และรอซูลแล้วมุสลิมต้องเชื่อฟังบรรดาผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจระหว่างพวกเขา “อูลิลอัมรฺ”(แปลว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่) ก็คือบรรดาผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากบรรดามุสลิมจะต้องได้รับการเชื่อฟัง และไม่ควรที่จะไปทำลายความสงบสุขโดยไปขัดแย้งกับคนเหล่านี้ ถ้าหากคนเหล่านี้มาจากมุสลิมและคนเหล่านี้เชื่อฟังอัลลอฮ์และรอซูลของพระองค์ เงื่อนไข 2 ประการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเชื่อฟังคนเหล่านี้และได้ถูกกล่าวไว้อย่างชัดเจนจากอายะห์นี้

อำนาจหน้าที่ในอิสลามมีคุณลักษณะบางอย่างที่แตกต่างจากแนวคิดของสำนักคิดอื่นๆ (Jabnoun, 1994 : 96) ได้กล่าวไว้ว่า

อำนาจหน้าที่ในอิสลามได้ถูกจำกัดในกรอบพันธกิจของมุสลิมผลประโยชน์ขององค์การนอกจากนี้ อำนาจหน้าที่ในอิสลามจะถูกจำกัดด้วยวัฒนธรรมของการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดผลและประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ประการสุดท้ายอำนาจหน้าที่จะถูกทำให้สมดุลโดยกระบวนการตัดเตือนในสิ่งที่ดีงามและห้ามปรามความชั่ว

จากข้างต้นสรุปได้ว่าอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกๆกิจกรรม การเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ การเชื่อฟังผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้หากคำสั่งนั้นเป็นไปตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ อย่างไรก็ตามการเชื่อฟังผู้นำต้องใช้วิจารณญาณด้วยเช่นกันมิใช่เชื่อฟังทุกเรื่องแม้กระทั่งสิ่งที่ขัดกับหลักการอิสลาม ควรเลือกที่จะปรึกษาหารือหากไม่พบเรื่องไม่ถูกต้องเพื่อการดำเนินกิจกรรมในองค์การอย่างราบรื่น ไม่มีการผิดใจกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ต้องพึงรำลึกเสมอว่าอำนาจดังกล่าวจะนำไปสู่การสอบสวนทั้งในโลกนี้และโลกหน้า ทุกคนจะต้องได้รับการสอบสวนในสิ่งที่เขากระทำ

7.2.ภาวะผู้นำ แบบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Supportive Leadership)

ผู้นำที่มุ่งเน้นความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญ สนับสนุน และมีพฤติกรรมที่เป็นมิตร ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุน สร้างแรงจูงใจสร้างบรรยากาศที่ดี ของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค ยุติธรรมไม่ลำเอียงและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานที่เน้นคน เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับ พฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตทซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ของผู้แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจการแสดง ความชื่นชมและรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของฟิลด์เลอร์ ดังที่รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, : 101-105) กล่าวถึงทฤษฎีของฟิลด์เลอร์ว่า ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักฟิลด์เลอร์ (Fiedler) ได้กล่าวอีกว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ

ผู้ได้บังคับบัญชาในบางกรณีบุคลิกภาพของผู้นำอาจมีผลต่อความสัมพันธ์ได้ถ้าหากในสถานการณ์ที่ผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ ผู้นำย่อมมีอิทธิพลมากในการที่ผู้นำจะสามารถควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) ดังที่ กิตติศักดิ์คานนท์ (2543:44-41) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของวิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) ว่าเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานสูงแต่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานต่ำ เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในที่ทำงาน เป็นคนเรียบร้อยชอบสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน เป็นกันเอง เห็นใจคนอื่น ไม่โอ้อวดตนเอง ชอบสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้มีความรู้สึกมั่นคง พยายามลดความขัดแย้ง ไม่ชอบใช้วิธีการลงการโทษ ชอบสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกโอกาสและมีลักษณะเป็นนักประสานงานที่ดี

อิสลามเป็นศาสนาที่ให้ความสำคัญต่อการมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในครอบครัว ในชุมชน ในองค์กร ในประเทศหรือแม้แต่เพื่อนร่วมโลก อิสลามสนับสนุนให้มุสลิมมีมารยาทที่ดีในการเข้าสังคม กับบุคคลที่เป็นมุสลิมหรือไม่ใช่มุสลิมล้วนแต่ต้องรักษามารยาทที่ดีงามและให้เกียรติแก่กัน โดยไม่ได้ยึดว่า ใครอยู่ในฐานะใด ยิ่งคนที่เป็นผู้นำด้วยแล้วยิ่งสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา เช่น พุดจาดี ตักเตือนด้วยคำพูดที่ดี ชื่นชมเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ดีน่ายกย่อง ให้รางวัลตามสมควร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรกระทำต่อผู้ได้บังคับบัญชาและเขาจะได้รับความรัก ความเคารพนับถือ จากผู้ได้บังคับบัญชาในที่สุด นอกจากนั้นผู้นำแบบสนับสนุนควรปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาดังนี้

1. **การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี** มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นส่วนที่จะช่วยสร้างบรรยากาศในองค์กรน่าอยู่ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี บุคลากรในองค์กรมีความสมัครสมานสามัคคีกัน รักกัน อยู่กันฉันท์พี่น้อง มีปัญหาใดๆหน้อยๆให้อภัยกัน องค์กรใดไม่มีความสามัคคีและสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำงานมักจะล้มเหลวผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร อัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของมุสลิมดังอาเยหฺที่ว่า

﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾

الحجرات : 10

ความว่า แท้จริงบรรดาผู้ศรัทธานั้นเป็นพี่น้องกัน ดังนั้นพวกเจ้าจง
ไกล่เกลี่ยประนีประนอมกันระหว่างพี่น้องทั้งสองฝ่ายของพวกเจ้า
และจงยำเกรงอัลลอฮฺเถิด หวังว่าพวกเจ้าจะได้รับความเมตตา

(อัลสุญรอต : 10)

จากโองการข้างต้นจะเห็นถึงความสำคัญในการเป็นพี่น้องของผู้ศรัทธาคำสอนจากอาเยฮฺ
นี้เองที่ทำให้มุสลิมผู้ศรัทธารู้สึกถึงความเป็นพี่น้องกันได้เกิดขึ้นในหมู่มุสลิมด้วยกัน และความรู้สึก
เหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นระหว่างศาสนิกอื่น

หลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้รับการถ่ายทอดเป็น
แบบอย่างโดยท่านรอซูล ﷺ ท่านได้แสดงแบบอย่างของความรัก ความห่วงใยต่อสวัสดิภาพ
ของศอฮาบะฮฺของท่านและญาติพี่น้องได้เจริญรอยตามแนวทางท่านเราะสูล ﷺ เมื่อ
ครั้งท่านอุมร์อิบน์อัลค็อฎฏ์ ฎ็อบได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำประชาชาติมุสลิม เขาได้เดินทางไปยัง
ประตูสู่ประตูเพื่อเยี่ยมผู้ยากไร้ สอบถามความต้องการแลปัญหาของพวกเขา อุมร์เคยแบกกระสอบ
แบ้งบนหลังเพื่อนำไปแจกจ่ายให้แก่พวกเขา (al-Banna and Al-anani, 1983:73)

ผู้นำแบบสนับสนุนสามารถความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร ด้วยการปลูกฝัง
ความรักความเป็นพี่น้องให้รักกันสามัคคีกันปฏิบัติต่อกันด้วยความอ่อนโยน พุดจาด้วยคำพูดที่ดี
ไม่ตะคอกขึ้นเสียงกัน ใช้คำพูดที่สุภาพต่อกันไม่พุดจาข่มเหงผู้ได้บังคับบัญชา ควรเป็นแบบอย่างที่ดี
ดี นอบน้อมถ่อมตน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ หลีกเลี่ยงการพุดถึงกันลับหลัง เอาใจใส่สภาพความเป็นอยู่ขอ
ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

2. การจูงใจ การจูงใจ คือพลังแห่งจิตหรือวัตถุที่กระตุ้นปัจเจกบุคคลให้ทำงานอย่าง
เต็มความสามารถที่มีอยู่ กระบวนการดังกล่าวนี้มีจุดหมายเพื่อจูงใจให้คนทำงานอย่างมี
ประสิทธิภาพและกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า การกระตุ้นและการจูงใจมีบทบาท
สำคัญในชีวิตคนเรา ดังนั้นบุคลากรในแต่ละสถาบันจึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการจูงใจโดย
ผู้นำ ควรกระตุ้นปัจเจกบุคคลให้ปฏิบัติสิ่งที่ดีงาม และทำงานอย่างคงเส้นคงวา โดยผ่าน
กระบวนการจูงใจ

การจงใจเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำไม่ควรละเลย อิสลามถือว่า มูลเหตุจงใจ คือ “การได้รับความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ﷻ การอภัยโทษจากพระองค์” อัลลอฮ์ ﷻ ได้เน้นย้ำถึงผลรางวัลตอบแทนสำหรับผู้เชื่อฟังพระองค์ โดยที่เขาเหล่านั้นจะได้เข้าสวรรค์ในวันแห่งคำพิพากษา

การจงใจในอิสลามไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะการจงใจด้วยสิ่งของ แต่ยังหมายถึงการจงใจด้วยจิตวิญญาณ ซึ่งได้ประจักษ์ความสำเร็จมาแล้วในประวัติศาสตร์ คำพูดที่ดีหรือคำพูดที่เป็นที่ยอมรับและชื่นชมล้วนมีความสำคัญ

คำสอนของศาสนามีบทบาทต่อการจงใจด้านจิตวิญญาณเป็นอย่างมาก แต่อีกนัยหนึ่ง การจงใจอาจจะถูกบั่นทอนด้วยการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมที่บุคคลอาจจะได้รับหรือรับรู้ได้

3. ความยุติธรรม อิสลามให้ความสำคัญกับความยุติธรรมและได้สร้างสังคมของตนเองขึ้นมาบนรากฐานที่แข็งแกร่ง และหนึ่งในบรรดารากฐานนั้นก็คือความยุติธรรมระหว่างผู้คน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชนชั้นและเผ่าพันธุ์ ความยุติธรรมเป็นลักษณะอันดีงามอย่างหนึ่งซึ่งหมายถึงการปฏิบัติตามหนทางแห่งความจริง และให้แน่ใจว่าความเป็นธรรมเกิดขึ้นในทุกเรื่องในชีวิต โดยปราศจากการกดขี่ทุกรูปแบบ คำว่า “ยุติธรรม” ถูกให้คำจำกัดความอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการปฏิบัติจริงในคำพูดและการกระทำ และให้สิทธิแก่ทุกคนโดยไม่เพิ่มขึ้นหรือขาดไปเป็นลักษณะทางศีลธรรมที่ได้รับการยกย่องซึ่งแสดงออกถึงความกล้าหาญและความมีจิตใจดีงามของคน ที่ปฏิบัติความยุติธรรม คือเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งในอิสลาม อัลลอฮ์กล่าวไว้ใน อัลกุรอานว่า

﴿ إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴾

النحل : 90

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงกำชับเรื่องความยุติธรรมและการกระทำความดี”

(อันนะฮฺล: 90)

﴿ وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴾

النساء : 58

ความว่า“และเมื่อสูเจ้าพิพากษาระหว่างมนุษย์ จงพิพากษาด้วยความยุติธรรม”

(อันนิสาอู: 58)

﴿ اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ ﴾

8 : ءاملا

ความว่า “จงรักษาความยุติธรรม นั้นเป็นการใกล้ชิดความยำเกรง ”

(อัลมาอิดะฮ: 8)

อายะฮ์ข้างต้นเป็นการตักเตือนมุสลิมเป็นการล่วงหน้าเพื่อมิให้ประพฤตินสิ่งที่ไม่ดี คือ ความไม่ยุติธรรม เพราะพื้นฐานลักษณะนิสัยเช่นนี้เป็นความชั่วอย่างหนึ่งของชาวยิวที่พึงปฏิบัติใน หมู่ของพวกเขา คือ ขาดศีลธรรม ใจแคบ ไม่ซื่อตรงและไม่ยุติธรรม ผลที่ตามมาคือสังคมได้รับความเสียหาย บรรดามุสลิมได้ถูกตักเตือนเรื่องความผิดพลาดเหล่านี้และอัลลอฮ์ได้บัญชาแก่มุสลิม ให้ดำรงซึ่งความเป็นธรรมในการดำเนินชีวิต

ความยุติธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เป็นแรงผลักดันแก่คนทำงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่า จะรับรางวัลซึ่งเป็นผลพวงจากการทำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังเพิ่ม ศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้เขามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีกำลังใจใน การทำงาน และที่สำคัญผู้ได้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าคุณถูกเอาเปรียบในหน้าที่การงาน ความ ยุติธรรมยังเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเป็นรากฐานของความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาไม่ใช่แค่พูดว่าตนเองมีความยุติธรรม แต่ต้องแสดงออกถึงความยุติธรรม ให้ผู้ได้บังคับบัญชาสัมผัสได้เพื่อความมั่นใจ ว่าผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาทำได้จริงไม่ใช่แค่พูดอย่าง เดียว

สรุปได้ว่าผู้นำแบบสนับสนุนนี้เป็นผู้นำที่เน้นผู้ตามให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญ แสดง ความรู้สึกเอื้ออาทร อ่อนโยน ให้อภัยเมื่อผู้ตามผิดพลาด มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ตาม มีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ให้ความสำคัญเสมอภาค สนับสนุนความสำเร็จของผู้ตาม และมอบรางวัลเมื่อผู้ตาม

ปฏิบัติงานสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุ คำชื่นชม ขอบคุณ หรือแม้แต่การเลื่อนตำแหน่ง ก็ถือว่าเป็นรางวัลเช่นกัน ผู้นำแบบนี้ เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตามตั้งใจทำงานด้วยความรัก ความจริงใจ มุ่งมั่นในหน้าที่การงาน มักจะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อิสลามมีหลักในการครองคน โดยอาศัยบุคลิกภาพของท่านศาสดา ดังนี้ 1) ความสุภาพอ่อนโยน(الرفق) 2) ความเมตตาสงสารเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (الرحمة) 3) การให้อภัยไม่ถือโทษ (العفو) 4) ประชุมปรึกษาหารือ (المشاورة) 5) ตัดสินใจและมอบหมายความสำเร็จให้แก่อัลลอฮ์ (العزم والتوكل)

7.3 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Participative Leadership)

เป็นผู้นำที่พยายามใช้การสื่อสารสองทาง คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือผู้นำที่จะพยายามหลีกเลี่ยงการออกคำสั่ง กระตุ้นความคิด ผู้นำแบบนี้ให้มีส่วนร่วมนี้มักจะแสดงพฤติกรรมต่อผู้ให้บังคับบัญชา ด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ ขอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีการกระตุ้นให้อภิปรายกลุ่ม เขียนข้อเสนอแนะ ผู้นำแบบนี้ จะคล้ายกับผู้นำ s3 ของทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์เช และเบลคชาร์ด

ลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม1) ใ้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) ปรึกษาหารือ (กระบวนการชुरอ) 3) ขอความเห็นจากบุคลากร 4) ให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆก่อนตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นภาวะผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจรวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในมีทำงานบ่อยๆผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและการเขียนข้อเสนอแนะต่างๆขึ้นในที่ทำงาน

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่บริหารงานโดยระบบการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ะดังกล่าวนี้เรียกว่า “ชुरอ” (Shura) คือการปรึกษาหารือ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มีมาตั้งแต่สมัยท่านเราะสูล ﷺ และศอฮาบะฮ์ของท่านการทำงานทุกอย่างจะกระทำโดย

การชुरอ ในหลายเหตุการณ์ด้วยกันที่พบว่า ความเห็นของท่านศาสดามุฮัมมัดถูกนำไปใช้เพราะได้รับการสนับสนุนจากคนส่วนใหญ่ นอกจากจะทำให้เกิดความพอใจและให้ความร่วมมือในระดับสูงจากคนส่วนใหญ่แล้ว ยังช่วยส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารมากมายในทุกยุคสมัยที่ปกครองโดยคอลีฟะฮ์ โดยเฉพาะสมัยท่าน คอลีฟะฮ์อุมัยร

อิสลามสนับสนุนการใช้หลักการงานแบบมีส่วนร่วม หรือกระบวนการชुरอหรือที่ภาษาอาหรับเรียกว่า "อชชुरอ" (الشورى) ซึ่งหลักการนี้นักวิชาการมุสลิมมีทัศนะที่ต่างว่ากระบวนการชुरอเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำหรือหรือสนับสนุนให้กระทำทั้งเพื่อให้มนุษยชาติทั้งหลายทำงานเป็นกลุ่ม (ญามาอะฮ์)หรือทำงานทีมีอิสระในความคิด หรือเสนอความคิดเห็นต่างๆ และการปรึกษาหารือกันตามทัศนะอิสลามและยังเป็นรากฐานที่สำคัญในการดำรงอยู่ตามวิถีวัฒนธรรมอิสลาม อัลลอฮ์ตอาลา ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวโดยพระองค์ได้ประทานชื่อชูเราะฮ์หนึ่งในอัลกรุอานก็คือ ชูเราะฮ์ "อชชुरอ" (الشورى) ที่ถูกขนานนามเช่นนี้เพื่อเป็นการชี้แนะถึงสถานะของการปรึกษาหารือในอิสลาม และเป็นการสั่งสอนให้บรรดาผู้ศรัทธาให้ดำเนินชีวิตของพวกเขาอยู่บนแนวทางที่ดีเด่นและสมบูรณ์ยิ่ง คือ "แนวทางแห่งการปรึกษาหารือ (อชชुरอ)" เนื่องจากแนวทางนี้เป็นแนวทางที่ยิ่งใหญ่และมีคุณค่าในการดำเนินชีวิตของบุคคลและสังคม

การใช้กระบวนการชुरอจะยังประโยชน์ต่อตนเองและสังคมมากมายเช่นการสร้าง ความชอบธรรมของมติ ความยุติธรรมและสมเหตุสมผลของมติ การตัดสินใจที่รอบคอบและรอบด้าน ท่านเราะฮ์ฮูสเอยน์เองแม่ท่านได้รับการแต่งตั้งและได้รับการชี้แนะแนวทางที่เที่ยงตรงจากพระองค์อัลลอฮ์ และได้รับการปกป้องจากความผิดพลาดความหลงผิดจากการทำบาปและการทำชั่วต่างๆ แต่เมื่อท่านจะทำกิจการใดๆ หรือมีความคิดเห็นใดๆ ก็ตามท่านก็จะใช้กระบวนการชुरอกับบรรดา สอฮาบะฮ์ของท่าน การกระทำของท่านศาสดาดังกล่าว เพื่อกระตุ้นเตือนและสอนให้ประชาชาติของท่านเห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของทุกคนเพื่อพัฒนาสังคมโดยไม่ยึดติดความคิดตน

สรุปได้ว่า หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือกระบวนการชुरอ เป็นวัฒนธรรมอิสลามที่ถือปฏิบัติกันมานานไม่วิธีการที่อิสลามบังคับใช้ หากแต่หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิถีปฏิบัติที่อิสลามส่งเสริมโดยเฉพาะการปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจเรื่องใดสิ่งหนึ่งเป็นสิ่งที่

อิสลามส่งเสริม โดยวิธีดังกล่าวได้รับการยอมรับและการนำไปใช้จริงของท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ และบรรดาศอฮาบะฮ์ของท่านทั้งในเรื่องการบริหารและอื่นๆ

7.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leadership)

เป็นผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสร้างความมีมาตรฐานชัดเจน มีความขยัน มุ่งมั่น กล้าคิดกล้าทำ ให้ความสำคัญด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้เสร็จ

พฤติกรรมที่มุ่งงานตามที่นักวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สรุปคือ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสนใจ ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติและสนใจว่าผู้ใต้บังคับทำงานดังกล่าวเพียงใด ส่วนด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไอโอแห่งสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสมาชิกกลุ่มโดยมุ่งงานเป็นหลัก และเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนขององค์กรเคร่งครัดช่องทางการสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารให้เป็นไปตามตำแหน่งและสายงาน

อิสลามสนับสนุนและส่งเสริมให้มุสลิมมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จนั้นคือทำงานอย่างจริงจังตั้งใจ ดังที่ท่านนบีได้กล่าวไว้ในอัลหะดีษ ความว่า “จงทำงานเพื่อมีชีวิตอยู่ในโลกคุณยาเสมือนท่านจะคงอยู่ชั่ววันจันทร์และจงทำงานเพื่ออาคิเราะฮ์ของท่าน ประหนึ่งว่าท่านจะเสียชีวิตในวันพรุ่งนี้”

(มุสนัดอัลาริษ หะดีษ:1093)

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

ความว่า “จงกล่าวเถิด(มุฮัมมัด) ว่า “พวกท่านจงทำงานเถิดแล้วอัลลอฮฺจะทรงเห็นการทำงานของพวกท่านและรอสูลของพระองค์และบรรดามุอฺมินก็จะเห็นด้วย”

(อัตเตาบะฮฺ:105)

และท่านนบียังได้กล่าวเกี่ยวกับการทำงานอีกว่า ความว่า

อนูสรอยเราะฮฺเล่าว่าท่านนบี ได้กล่าวว่า “ การที่พวกท่านคนใดทำงานแบกหามไม่พินบนหลังของเขานั้น ย่อมดีกว่าที่จะไปขอรานจากคนอื่นซึ่งเขาอาจจะให้หรือไม่ให้เขาก็ได้ ”

(บันทึกโดย อัลบุคอรีย์ ,1987:1968)

สรุปได้ว่าผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นผู้นำที่ความสำคัญในเรื่องงานสูง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จและใช้ความพยายามสุดความสามารถในการดำเนินงาน พร้อมมอบหมายต่ออัลลอฮฺ ﷻ เชื่อมั่นว่าความสำเร็จและความล้มเหลวจากการดำเนินงานนั้นเป็นความประสงค์ของอัลลอฮฺ ﷻ

7.5 ภาวะผู้นำแบบศึกษาเรียนรู้ (Learning Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องการในการศึกษาหาความรู้วิทยาการใหม่ๆ หมั่นศึกษาดูงานนอกสถานที่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการจัดการเรียนรู้การจัดการบรรยากาศการเรียน การบริหารกิจการนักเรียน งานแนะแนว เทคโนโลยีสารสนเทศ นิเทศและประเมินการสอน ให้คำแนะนำการเรียนการสอนให้แก่ครู แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับครูรวมถึงผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสายงานอื่น เป็นแบบอย่างและที่ปรึกษาการสอนแก่ครู ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมประชุมสัมมนาอบรมเกี่ยวกับการสอนและมีการแบ่งปันความรู้จากการอบรมให้เพื่อนครูตลอดจนผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสายงานอื่น สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาตนเองในด้านการงานและองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

การศึกษาหาความรู้เป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรมองข้าม การศึกษาสามารถพัฒนาคน องค์กร ให้มีประสิทธิภาพและยกระดับให้สูงขึ้น การศึกษา คือ กระดูกสันหลังของศาสนา คือ แร่ธาตุอันสำคัญยิ่งของอารยธรรมอิสลาม คือ นวัตกรรมทางวิชาการที่มหัศจรรย์มากที่สุด และคือ เครื่องมือที่จะนำพาอิสลามทะยานไปข้างหน้าได้อย่างไร้ขีดจำกัด การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ภาวะผู้นำจูงใจให้บุคคลในองค์กรทำงานตามวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการกำหนดพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลด้วยวิธีการที่แตกต่างในการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อตัวผู้นำ โดยที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะและพฤติกรรมทั้งด้าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจ

อิสลามให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังที่อายะฮ์อัลกุรอานอายะฮ์แรก ที่อัลลอฮ์ประทานลงมาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยตรง

﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ
 ﴿ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

العلق : 1-5

ความว่า “จงอ่านด้วยพระนามแห่งพระเจ้าของเจ้าผู้ทรงบังเกิดทรงบังเกิดมนุษย์จากก้อนเลือดจงอ่านเถิด และพระเจ้าของเจ้านั้นผู้ทรงไ้บุญยิ่งผู้ทรงสอนการใช้ปากกาผู้ทรงสอนมนุษย์ในสิ่งที่เขาไม่รู้”

(อัลอาลัก1-5)

จากโครงการของอัลกุรอานดังกล่าว สามารถบ่งบอกถึงความสำคัญของการศึกษาเพราะ การศึกษาเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำความไปสู่ความสำเร็จทั้งในโลกนี้และโลกหน้าด้วยเหตุอิสลามจึง ส่งเสริมให้มนุษย์แสวงหาความรู้

ผู้ที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาอย่างจริงจังเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กร ยก ระดับความรู้ จิตใจ ความสามารถ ที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรพัฒนาพัฒนาบุคลากรด้านจิตวิญญาณหรือเรียกว่า “คุณธรรมและจริยธรรม” ของผู้นำ เองและของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย การพูดคุยประเด็นศาสนาก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนา บุคลากรในด้านจิตวิญญาณ (รูฮานียะฮฺ) ซึ่งเป็นหัวใจหลักของคน ไม่ว่าจะพูดคุยเป็นรายบุคคล (พีรดิยะฮฺ) หรือแบบกลุ่มศึกษา (ฮาลากาเกาะฮฺ) ก็ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างยิ่งเพื่อให้ได้ บุคลากรที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การศึกษาเรียนรู้สำหรับผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ และยังรวมไป ถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะต้องเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการพูดคุยประเด็น ศาสนา ตักเตือนซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาจิตใจและความสามารถในการทำงาน ของคนในองค์กรให้ มีประสิทธิภาพต่อไป

8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและพบว่าม้งานวิจัยที่ เกี่ยวข้องมีดังนี้

ศุภกิจ สะอิน (2556 : 70-71) ได้ทำการวิจัยการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมุ่ง ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี 4 แบบ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ ภาวะผู้นำ แบบสนันสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน โดยใช้กลุ่ม ตัวอย่างเป็นข้าราชการครูสายการสอนในโรงเรียนที่ผู้บริหารสตรี ทั้งหมด จำนวน 151 คน ผลการวิจัยพบว่า

1.ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาทำงานให้มีการปฏิบัติตามงานสอดคล้องกับการทำงานผู้บริหาร

กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ และผู้บริหารมีการกำหนดแผนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

2.ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารที่เชื่อว่าสร้างความรู้สึกลงในทางที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาเรื่องงาน ผู้บริหารที่ตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาเรื่องสวัสดิการ

3.ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเห็นใจ ผู้บริหารมีการปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีการขอคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จจากผู้ได้บังคับบัญชา

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายงานที่สร้างความท้าทายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนางานอยู่เสมอ

ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีจำแนกตามประสบการณ์ คือ ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไปโดยรวมรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีจำแนกตามขนาดของโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยรวม โรงเรียนขนาดใหญ่ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และ โรงเรียนขนาดกลางผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของมหาวิทยาลัยรัฐในกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งศึกษาถึงภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน ผลการสรุปวิจัยดังนี้

1. ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีภาวะมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในกรุงเทพมหานครเป็นรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ทำงานในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่ต่างกัน
- 2.2 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆไม่พบความแตกต่าง
- 2.3 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่ประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆไม่พบความแตกต่าง
- 2.4 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่ต่างกัน

อสมัดไฟซอล มาปะ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 โดยมุ่งศึกษาถึงภาวะผู้นำสตรี 2 ด้าน คือภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน จากการวิจัยพบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 โดยภาพรวมระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 อยู่ในระดับมากและระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านมุ่งสัมพันธ์มีภาวะความเป็นผู้นำมากกว่าด้านมุ่งงาน

สาธิต มณฑานี (2559 : 68-71) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 โดยมุ่งศึกษา ภาวะผู้นำ 4 แบบคือแบบขายความคิดหรือเสนอแนะ แบบมอบอำนาจ แบบมีส่วนร่วมแบบสั่งการ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 ทุกแบบอยู่ในระดับมาก ยกเว้นแบบสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงคะแนนจากมากไปน้อยได้แก่ แบบขายความคิดหรือเสนอแนะ แบบมอบอำนาจ และแบบสั่งการ ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามเพศ พบว่า แต่ละแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมจังหวัดมัธยมจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 แยกตามประสบการณ์และตำแหน่งทางวิชาการ พบว่าทัศนะของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแต่ละแบบต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรรณดี เกตุแก้ว (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ 2) วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษา ในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการสถานศึกษา คุณลักษณะของสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มี 2 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลและคุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ

จากการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ หลังการหมุนแกนพบว่าองค์ประกอบทั้ง 6 ประกอบกัน สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้งหมด ได้ร้อยละ 58.160 โดยองค์ประกอบที่ 1 ถึง 6 มีค่าไอเกนเท่ากับ 6.329, 4.022, 3.718, 3.494, 3.409 และ 2.874 ตามลำดับนี้ 1) องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 11 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .645 - .791 2) องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .543 - .775 3) องค์ประกอบด้านเอาใจเขามาใส่ใจเรา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .543 - .788 4) องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 6 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .583 - .767 5) องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 7 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .548 - .708 6) องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ทั้งหมด 4 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .705 - .867

2. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีสูงกว่าผู้นำสตรีกลุ่มต่ำ อย่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 พบว่า มีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติ ด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอน ให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การดำเนินจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกภาพที่ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การ

อธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ และเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ 10) การยึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับมรการทำงาน และ 12) การมุ่งมั่นในการทำงานให้งานสำเร็จ

การุณันท์ รัตนแสนวงษ์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี 2) ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรกับภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีและ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของบริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในภาพรวมที่มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยชีวิตที่ได้รับคะแนนมากที่สุด คือ ผู้นำต้องการเน้นการวัดและการประเมินที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การจากปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสตรี พบว่า มี 5 ตัวชีวิตได้แก่ 1) แรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำ 3) การมีส่วนร่วม 4) สถานภาพและบทบาทสตรี และ 5) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

จิราพร แพน้อย (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ภัทรภร อุทธิภักย์ (2551 : บทคัดย่อ) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว จำแนกตามเพศของบุคลากรในโรงเรียนพบว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนเพศชาย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่การเข้าสังคมได้ดี การให้ความช่วยเหลือ การโน้มน้าวจิตใจ การมีความริเริ่ม การให้การยอมรับนับถือ การรู้จักปรับปรุงแก้ไข ระดับพฤติกรรมโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนเพศหญิง เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การริเริ่ม การเข้าสังคมได้ดี การรู้จักปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การประสานงาน การให้

ความช่วยเหลือ การโน้มน้าวจิตใจ เมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยการรับรู้ของบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง จำแนกตามเพศและประสบการณ์ทั้งโดยรวมและรายด้านต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกด้าน

วันเพ็ญ ชลนําสวรรณ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าความต้องการของครูที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสตรี โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ แบบมุ่งความสำเร็จของงาน แบบใช้อำนาจ แบบสนับสนุน 2) เปรียบเทียบความต้องการของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าโดยรวมและรายด้านต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แบบใช้อำนาจและแบบมีส่วนร่วม ส่วนแบบมุ่งความสำเร็จของงานแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

Prince of Songkla University
Pattani Campus