



แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม
การศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่
Followership Styles of Teachers in Islamic Private Schools under the Office of
Private Education Commission in Krabi Province

อิมรอน ลีและ
Imron Lilaeh

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Education in Islamic Educational Administration and Management
Prince of Songkla University
2562
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่
 ผู้เขียน นายอิมรอน สีและ
 สาขาวิชา การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
 ปีการศึกษา 2562

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
 (ผศ.ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง)

.....ประธานกรรมการ
 (ผศ.ดร.อะห์มัด ยี่สุนทรง)

.....กรรมการ
 (ผศ.ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง)

.....กรรมการ
 (ดร.อับดุลฮากีม เฮ็งปียา)

.....กรรมการ
 (ดร.ซ่มซู สาอ)

.....กรรมการ
 (ผศ.ดร.มุฮัมมัดสกรี มั่นยูนู)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม

.....
 (ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟาร์รุ่งสา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ผศ.ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นายอิมรอน ลีและ)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ..... *อิมรอน*
(นายอิมรอน สีและ)
นักศึกษา

*Prince of Songkla University
Pattani Campus*

ชื่อวิทยานิพนธ์	แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่
ผู้เขียน	นายอิมรอน สีและ
สาขาวิชา	การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
ปีการศึกษา	2562

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกระบี่ 2) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกระบี่ จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน 3) รวบรวมแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกระบี่จำนวน 235 คน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจำนวน 3 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าทีและเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า

1) ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่มีระดับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล แบบปรับตาม และแบบเอาตัวรอดอยู่ในระดับสูง และมีภาวะผู้ตามแบบห่างเหินและเฉื่อยชาอยู่ในระดับปานกลาง

2) ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียนต่างกัน มีระดับภาวะผู้ตามทั้ง 5 แบบได้แก่ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด แบบเฉื่อยชาและแบบมีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) แนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมภาวะผู้ตามของครูที่มีประสิทธิผล คือผู้บริหารควรใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งเสริมให้มีการจัดอบรมครูอย่างต่อเนื่อง มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ และควรสร้างแรงจูงใจโดยการชมเชยและให้รางวัลเป็นต้น

Thesis Title	Followership Styles of Teachers in Islamic Private Schools under The office of Private Education Commission in Krabi Province
Author	Mr.Imron Lilaeh
Major Program	Islamic Educational Administration and Management
Academic Year	2019

ABSTRACT

This survey was aimed at (1) investigating the level of followership styles of teachers in Islamic Private Schools under The Office of Private Education Commission in Krabi Province, (2) comparing their followership levels based on gender, age, working experience and school size, and (3) providing the guidelines for supporting followership styles. The sample included 235 participants which are teachers of Islamic Private Schools under The Office of Private Education Commission in Krabi Province and 3 school managers. Data were collected through unstructured interviews and questionnaires. Percentage, means, standard deviations t-test and F-test were applied in data analysis.

The research founded that

1) The highest level of followership styles of teachers in Islamic Private Schools under the Office of Private Education Commission in Krabi Province is an exemplary followership styles followed by conformist and pragmatist follower. In terms of the middle averages are alienate follower and passive follower.

2) Through the perceptions of the level of followership style of teachers with different gender, age, working experiences and school size were differently in specific aspect.

3) To make teachers become effective follower school leaders should comply with the principles of participating management, mutual consultation, good relationship, continuation of training, putting the right man on the right job and motivation.

عنوان البحث	: أساليب التبعية لدي معلمي المدرسة الأهلية الإسلامية التابع للشؤون التعليمية الأهلية بولاية كراي
الباحث	: عمران ليليء
قسم الدراسة	: الإدارة والتدبير في التربية الإسلامية
العام الجامعي	: 1440 هجرية

مستخلص البحث

استهدفت هذه الدراسة إلى (1) إبراز درجة أسلوب التبعية لدي معلمي المدرسة الأهلية الإسلامية بولاية كراي (2) مقارنة نتائج درجة أسلوب التبعية لدي معلمي المدرسة الأهلية الإسلامية بولاية كراي على حسب الجنس ، العمر ، الخبرة العملية ونوع المدرسة (3) الكشف على مقترحات التابع النموذجي وطريق جمع المعلومات من خلال الاستبانة التي تمت توزيعها إلى معلمي المدرسة الأهلية الإسلامية بولاية كراي 235 استبانة والحوار بين مدير المدرسة الأهلية الإسلامية ويعتمد على النسب المئوية ، الانحراف المعياري ، تيتيس و إيفتيس في معالجة إحصائية.

وحصلت الدراسة النتائج هي

- (1) أن أسلوب التبعية لدي معلمي المدرسة الأهلية الإسلامية بعضها مرتفعة وهي التابع النموذجي والامثالي والعملي وبعضها متوسطة وهي التابع المنسحب والسليبي.
- (2) وحصلت أن عوامل الجنس ، العمر ، الخبرة العملية وحجم المدرسة فيها اختلاف لكل أسلوب التبعية ذات دلالة احصائية 0.5
- (3) وأما المقترحات في تشجيع تلك أساليب التبعية هي لدي مدير المدرسة أن يمارس نظام الإشرافية الإدارية ، الشورى ، تنظيم الأخوة ، الحلقة بين الأساتذة ، التوظيف الذكية وتشجيع الأساتذة في حالة المناسب.

กิตติกรรมประกาศ

การสรรเสริญทั้งหมดเป็นเอกสิทธิ์แห่งอัลลอฮ์ (ช.บ) ผู้ทรงอภิบาลแห่งสากลโลก ผู้ทรงประทานความโปรดปราน ให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอการประสพพร และความสุขสันต์จงประสบแต่ท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ ผู้ซึ่งเป็นผู้ชี้แนะแนวทางและครอบครัวของท่านพร้อมกับผู้ที่ปฏิบัติตามแนวทางของท่าน

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถเป็นอย่างสูงของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.อับดุลฮากีม เอ็งเปีย รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต รองผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง ดร.ซัมซู สาอุ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อะหมัด ยี่สุนทร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มุฮัมมัดสกรี มานยูนู ที่ได้ให้เกียรติเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และให้คำแนะนำงานเป็นวิทยานิพนธ์ที่สมบูรณ์

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.อับดุลฮากีม เอ็งเปีย รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต รองผู้ช่วยศาสตราจารย์ และ ดร.ซัมซู สาอุ ที่ได้ให้เกียรติผู้ตรวจเครื่องมือ และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คณะครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่ ที่ให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยให้ประสบความสำเร็จ และขอขอบคุณคณะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดกระบี่ที่ได้ให้การสัมภาษณ์ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณบรรดาบิดา อาจารย์และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย และเพื่อน ๆ ในชั้นเรียน และเพื่อนร่วมงานที่ได้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือให้กระบวนการทำวิจัยในครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ และขอขอบคุณนางสาวสุไวย์เราะฮ์ เถาว์กลอย ภรรยาที่คอยให้กำลังใจและดูแลตลอดระยะเวลาการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งญาติพี่น้องทุกคน

ขอพรจากเอกองค์อัลลอฮ์ (ช.บ) ทรงโปรดประทาน ทางนำ นิมัต ความบารอกะฮ์แก่ทุกท่านที่มีส่วนร่วมทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อามีน

อิมรอน สีและ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	5
ABSTRAT.....	6
กิตติกรรมประกาศ.....	8
สารบัญ.....	9
รายการตาราง.....	11
ตารางปริวรรตพยัญชนะอาหรับ-ไทย.....	14
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและปัญหาของการวิจัย.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 ความสำคัญของผู้ตามและภาวะผู้ตาม.....	6
2.2 ความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตาม.....	8
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตามมโนทัศน์ทั่วไป.....	11
2.4 ภาวะผู้ตามในหลักการอิสลาม.....	27
2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามกับผู้นำ.....	43
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
3.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มเป้าหมาย.....	61
3.2 แบบแผนการวิจัย.....	63
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	66

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	67
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์.....	69
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	94
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	94
5.2 อภิปรายผล.....	97
5.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตาม.....	105
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	110
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก.....	118
ประวัติผู้เขียน.....	183

รายการตาราง

ตารางที่	หน้า	
1	คะแนนของการจำแนกภาวะผู้ตาม.....	17
2	แนวทางการจำแนกภาวะผู้ตามในอิสลาม.....	37
3	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	63
4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน.....	68
5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกระบี่ ทั้งหมด 5 ด้าน.....	69
6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ของครูโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกระบี่.....	70
7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามแบบปรับตามของครูโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกระบี่.....	71
8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดของครูโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกระบี่.....	72
9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชาของครูโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกระบี่.....	72
10	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลของครู โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน จังหวัดกระบี่.....	73
11	เปรียบเทียบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ จำแนกตามเพศ.....	74
12	เปรียบเทียบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ จำแนกตามอายุ.....	74
13	แสดงผลการเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างอายุกับภาวะผู้ตามแบบ ปรับตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่.....	75

รายการตารางภาพ

1	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2	มิติของภาวะผู้ตามที่ประกอบด้วยด้านความคิดและความกระตือรือร้น.....	16
3	แนวทางการจำแนกภาวะผู้ตามออกเป็น 5 คุณลักษณะ.....	16

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตารางเปรียบเทียบอักษรอาหรับ-ไทย
วิทยาลัยอิสลามศึกษา

พยัญชนะอาหรับ	คำอ่าน	พยัญชนะไทย
ا	อลีฟ	อ
ب	บ่า	บ
ع	อัมชะฮฺ	อ. (อในกรณีเป็นตัวสะกดสุดท้าย)
ت	ต่า	ต
ث	ซ่า	ซ
ج	ญีม	ญ (จญ์ ในกรณีเป็นตัวสะกด)
ح	हाँ	ห มีข้อยกเว้น เช่น มุฮัมมัด รอฮีม
خ	ค่อ	ค
د	ดาล	ด
ذ	ซาล	ซ
ر	ร่อ	ร
ز	ซาย	ซ
س	ซีน	ส มีข้อยกเว้น เช่น มูซา อีซา
ش	ซีน	ช
ص	ศอด	ศ
ض	ฎอด	ฎ
ط	ฏอ	ฏ
ظ	ซอ	ซ
ع	อัยน	อ
غ	ฆอยน	ฆ
ف	ฟา	ฟ
ق	กอฟ	ก
ك	กาฟ	ก

ตารางเปรียบเทียบอักษรอาหรับ-ไทย
วิทยาลัยอิสลามศึกษา (ต่อ)

พยัญชนะอาหรับ	คำอ่าน	พยัญชนะไทย
ل	ลาม	ล
م	มีม	ม
ن	นูน	น
هـ	ฮอา	ฮ (ในกรณีเป็นตัวสะกดใช้ ฮ)
و	วาว	ว
ي	ยาอ์	ย
(الفتحة)		ะ (ในกรณีมีตัวสะกด เช่น มัรวาน อาดัม ๑) ะ , -ะ (อี ในกรณีมีตัวสะกด) ละสระ ในบางกรณี เช่น อลี บนี ๑
(الكسرة)		็
(الضمة)		้
(الفتحة الممدودة)		า (อ ในกรณีมีตัวสะกด เช่น อัลฟา ร็อบ ๑)
(الكسرة الممدودة)		็
(الضمة الممدودة)		้
ال-الشمسية		อั-ตามด้วยพยัญชนะตัวแรกของคำต่อไป เช่น อัตติน อัฏฏีน๑
ال-القمرية		อัล ตามด้วยคำต่อไป โดยไม่ต้องเว้นวรรค เช่น อัลกูราน อัลลอฮ อัลอิสลาม๑

ตารางเปรียบเทียบอักษรอาหรับ-อังกฤษ
ของห้องสมุดรัฐสภาอเมริกา

พยัญชนะอาหรับ	คำอ่าน	พยัญชนะอังกฤษ
ا	อลีฟ	a
ب	บ่า	b
ء	ฮัมซะฮ์	'a, 'i, 'u
ت	ต่า	t
ث	ซ่า	th
ج	จีม	j
ح	ฮ่า	h
خ	ค่อ	kh
د	ดัล	d
ذ	ซาล	dh
ر	ร่อ	r
ز	ซาย	z
س	ซีน	s
ش	ซีน	Sh
ص	ศอด	s
ض	ฎอด	d
ط	ฏอ	t
ظ	ซอ	z
ع	อัยน	'a, 'i, 'u
غ	ฆอยน	gh
ف	ฟ่า	f
ق	กอฟ	q
ك	กาฟ	k

ตารางเปรียบเทียบอักษรอาหรับ-อังกฤษ
ของห้องสมุดรัฐสภาอเมริกา (ต่อ)

พยัญชนะอาหรับ	คำอ่าน	พยัญชนะอังกฤษ
ل	ลาม	l
م	มีม	m
ن	นูน	n
ه	ฮ่าฮ์	h
و	วาว	w
ي	ยาฮ์	y
ة، ة	ตาฮ์	h,t
(الفتحة)	ا، آ، إ، إ	a ,ay, aw
(الفتحة الممدودة)	أ	ā
(الكسرة)	إ	i
(الكسرة الممدودة)	إ	ī
(الضمة)	و	u
(الضمة الممدودة)	و	ū
ال-الشمسية		al-_ (al-Tirmidhiy)
ال-القمرية		al-_ (al-'Islāmiyah)
الكسرة المشددة		iyy
الضمة المشددة		uww

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือจะล้มเหลว ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและผู้ตาม ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และผู้ตามมีส่วนสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ บทบาทของทั้งสองนั้นจึงเป็นปัจจัยหลักในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกันกับสถาบันการศึกษาที่มีผู้บริหารเป็นผู้วางกรอบและกำหนดนโยบายต่าง ๆ ครูและบุคลากรคือผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากสภาพการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น ส่งผลให้ครูมีภาวะผู้ตามที่แตกต่างกันตามสภาพของการตอบสนองต่อคำสั่งของผู้บริหารหรือนโยบายของโรงเรียน ด้วยเหตุนี้ ครูจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลให้นโยบายของโรงเรียนดำเนินการตามเป้าหมาย ดังผลการวิจัยของ Kelly (1992) ที่ค้นพบว่า “ผู้นำมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเฉลี่ยแล้วไม่เกิน 20% และผู้ตามเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จในส่วนที่เหลือคือ 80 % ”

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้ตามของครูนั้น เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสถาบันการศึกษาและยกระดับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ผู้บริหารควรรู้และศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้ตามของครู ในโรงเรียนและศึกษาถึงสาเหตุที่เป็นปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู เพื่อสามารถกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับรูปแบบพฤติกรรมของครูที่ปรากฏอยู่ ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบของผู้บริหารและครู ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่สร้างพลังในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกันกับครูที่ควรรู้และศึกษาค้นคว้าแนวทางการประพฤติปฏิบัติตนในองค์กร เพื่อสามารถเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลในการทำงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวทางการประพฤติปฏิบัติตนของผู้ตามในสถาบันศึกษานั้น ควรครอบคลุมทั้งในด้านตนเอง วิชาชีพความเป็นครู ผู้รับบริการ ผู้ร่วมประกอบวิชาชีพและด้านสังคม อาทิเช่น ผู้ตามควรมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ต้องซื่อสัตย์สุจริต รักและศรัทธาต่อความเป็นครู เอาใจใส่ ช่วยเหลือและส่งเสริม ให้กำลังใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเสมอต้นเสมอปลาย พร้อมไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญต่าง ๆ (ราชกิจจานุเบกษา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561) โดยเฉพาะครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ควรมีรูปแบบภาวะผู้ตามที่ดีและครอบคลุมทั้งในรูปแบบสากลและอิสลาม

รูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้ตาม ส่งผลให้การทำงานของครูมีประสิทธิภาพดังผลงานวิจัยของอโนทัย (2552) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครูที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร เชียงรายได้ข้อสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแบบภาวะผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) และครูที่มีแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (Effective) ส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมีประสิทธิภาพมาก

สำหรับสันติชน (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับพฤติกรรมผู้ตามของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 1” พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้ตามแบบเฉื่อยชา พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้ตามแบบเฉื่อยชา พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ

เช่นเดียวกันผู้บริหารควรรู้แนวทางการให้กำลังใจผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในการทำงานและเป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ ดังที่รุ่งฤดี (2547) ได้ข้อสรุปจากการวิจัยเกี่ยวกับ “ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน : กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์” ว่าภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าภาวะผู้ตามแบบห่างเหินแบบปรับตาม แบบเอาตัวรอดและแบบเฉื่อยชา

Oluwatoyin, C. (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้ตามและผลการปฏิบัติงานในมหาสมุทรอินเดีย” สรุปได้ว่า แบบภาวะผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง เอาตัวรอด และห่างเหินนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ส่วนภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชามีความสัมพันธ์สูงต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

Vondey, M. (2008) ได้วิจัยเกี่ยวกับ “ผู้ตาม-ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น: ที่ส่งผลต่อผู้ตาม ในด้านมโนภาพแห่งตน การตัดสินใจด้วยตนเองต่อพฤติกรรมของความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” ผลการวิจัยสรุปว่า ถึงแม้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำได้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามในเวลาเดียวกันเขาได้ปฏิบัติโดยผ่านการมีส่วนร่วมของผู้ตามเพราะฉะนั้นการวิจัยในด้านภาวะผู้นำอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ทั้งที่ผู้ตามนั้นได้สนับสนุนการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในหลายด้าน ด้วยเหตุนี้ถ้าไม่มีผู้ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามก็จะไม่เกิดขึ้น

จากงานวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานโรงเรียนและเป็นปัจจัยหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งสามารถกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำในการบริหารภาวะผู้ตามที่เกิดก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

จากความสำคัญของประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับ “แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่” เพื่อนำผลการวิจัยปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามและเพื่อเป็นแนวทางการวิจัยสำหรับผู้สนใจในระดับต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้ตามของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

1.2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ด้วยงานวิจัยในครั้งนี้เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้ตามของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่ได้มีแบบภาวะผู้ตามที่สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ Kelly (1992) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรของเคลลีมาศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

- 1.ผู้ตามแบบห่างเหิน
- 2.ผู้ตามแบบปรับตาม
- 3.ผู้ตามแบบเอาตัวรอด
- 4.ผู้ตามแบบเฉื่อยชา
- 5.ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.2.1 ประชากร คือครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดกระบี่ จำนวน 568 คน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระบี่, กันยายน 2559)

1.3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดกระบี่ จำนวน 568 คน โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane และนำไปเปรียบเทียบกับจำนวนประชากรในแต่ละหน่วยงาน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 235 คน โดยการเพิ่ม 10 % จากจำนวนเดิมเพื่อป้องกันความบกพร่องของการส่งกลับแบบสอบถาม

1.3.2.3 ขอบเขตด้านเวลาผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเป็นระยะเวลา 5 เดือนระหว่างเดือนตุลาคม 2560 เดือนมีนาคม 2561 และทำการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะเวลา 1 เดือน จากนั้นเก็บข้อมูลในเชิงสัมภาษณ์และสรุปพร้อมอภิปรายผลในระยะเวลา 1 เดือน

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามเฉพาะของแบบภาวะผู้ตามที่ได้สร้างตามแนวคิดของ Kelly (1992) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการดังนี้

1-ผู้ตามแบบห่างเหิน หมายถึง ผู้ตามที่มีความคิดสร้างสรรค์และอิสระ มีความรู้และประสบการณ์ เคยเป็นผู้ตามที่ดีมาตลอดแต่ในเวลาเดียวกันขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการผิดหวังกับผู้บริหาร เลยตอบโต้ผู้บริหารโดยไม่ค่อยเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ซอบนิ่งเกี่ยวกับการบริหารขององค์กร ใช้วิธีคิดของตนเองเป็นหลัก ไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์เพื่อการพัฒนา ส่วนมากจะวิพากษ์วิจารณ์ผู้บริหารและองค์กรอยู่ตลอด ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเป็นการตีห่างออกจากการบริหารงานในองค์กร

2- ผู้ตามแบบปรับตาม หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความคิดสร้างสรรค์ แต่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมดังกล่าวแสดงถึงความอยู่รอดที่จำเป็นต้องปรับตนเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ในองค์กร จะปฏิบัติตามคำสั่งทุกอย่างโดยไม่คำนึงถึงลักษณะของงาน เต็มใจในการปฏิบัติงานเพราะไม่กล้าขัดคำสั่งของผู้บริหาร มีความสุขในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้นำ ไม่ชอบความขัดแย้งทั้งกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เหตุผลดังกล่าวอันเนื่องมาจากความเข้มงวดของกฎระเบียบและการใช้อำนาจเกินขอบเขตของผู้บริหารในองค์กร

3- ผู้ตามแบบเอาตัวรอด หมายถึง ผู้ตามที่สามารถปรับพฤติกรรมตนเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนเองทุกครั้ง ไม่มีจุดยืนที่มั่นคงชอบคล้อยตามผู้อื่นและสถานการณ์ มีความพยายามนำวโนมัจฉาใจเพื่อนร่วมงานให้พอใจและเห็นใจตนเอง สาเหตุดังกล่าวอันเนื่องมาจากผู้ตามมีความประสงค์ที่จะรักษาผลประโยชน์ของตนเองในองค์กร

4- ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความคิดสร้างสรรค์และอิสระ ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่มีการพัฒนาตนเอง ชอบมอบหมายงานตนเองให้เพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติแทน ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นใด ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ปฏิบัติงานแบบค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป ไม่ชอบปฏิบัติงานเว้นแต่จะได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร และการปฏิบัติงานไม่มีความคืบหน้า ถ้าผู้บริหารไม่ติดตาม เหตุดังกล่าวเกิดจากผู้บริหารมอบหมายงานไม่ตรงกับศักยภาพของผู้ตามส่งผลให้ผู้ตามไม่ชอบหน้าที่ดังกล่าว ในขณะที่ผู้บริหารใช้กฎระเบียบและความกลัวในการควบคุมผู้ตาม

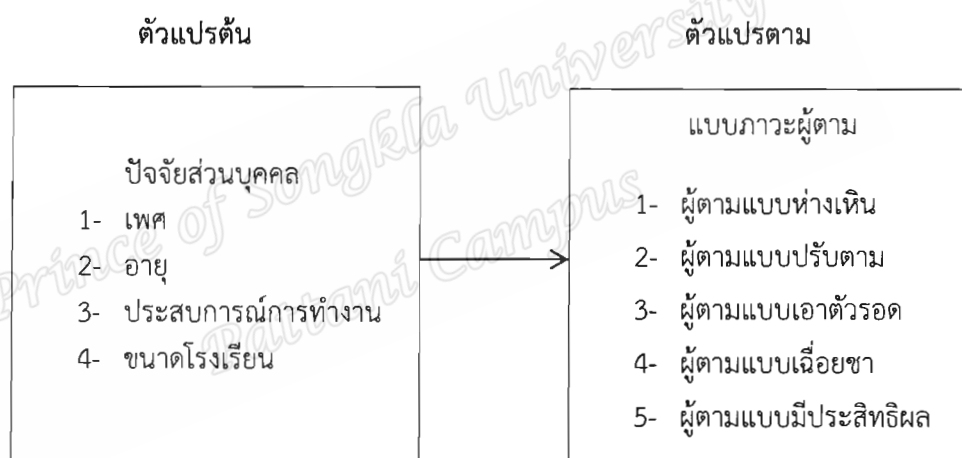
5- ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล หมายถึง ผู้ตามที่มีความคิดสร้างสรรค์และอิสระ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความกล้าหาญ สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง มีความตั้งใจเพื่อเป้าหมายขององค์กร สามารถมองเห็นจุดเด่นและจุดอ่อนขององค์กร มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานแบบทีมและเดียวถึงแม้ว่าประสบกับความยากลำบาก อันเนื่องมาจากมีอุดมการณ์ที่มองส่วนร่วมเป็นหลักและมีความศรัทธาต่อองค์กร เคารพผู้บริหาร ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 5.1 ทราบถึงระดับภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยจังหวัดกระบี่
- 5.2 นำผลการวิจัยมาเป็นกรอบแนวการพัฒนาภาวะผู้ตามของครู
- 5.3 เพื่อเป็นการต่อยอดการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้ตามในระดับต่อไป

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรที่นำมาศึกษาได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลและแบบภาวะผู้ตาม ซึ่งปรากฏดังภาพที่ 1.1



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่นั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากตำรา เอกสาร หนังสือ วารสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้รวบรวมสรุปเป็นประเด็นในการนำเสนอ ประกอบด้วยดังนี้

- 2.1 ความสำคัญของผู้ตามและภาวะผู้ตาม
- 2.2 ความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตามในอิสลามและทั่วไป
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตามมโนทัศน์ทั่วไป
- 2.4 ภาวะผู้ตามในหลักการอิสลาม
- 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามกับผู้นำ
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความสำคัญของผู้ตามและภาวะผู้ตาม

Al-Suyuti (1996 cited in Aminah, 2009) พบว่า คำที่เกี่ยวกับผู้ตามและภาวะผู้ตาม ในอัล-กุรอานที่แบ่งออกตามประเภทโองการที่ประทานลงมา ณ ยังมีกะฮ์และมาตินะฮ์ โดยสรุปในภาพรวมแล้ว คำที่เกี่ยวข้องกับผู้ตามและภาวะผู้ตามในโองการมักกียะฮ์ประกอบด้วย 48 โองการ ในแต่ละโองการจะสื่อถึงความหมายที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ ในส่วนของผู้ตามและภาวะผู้ตามในโองการมาตินะฮ์ประกอบด้วย 28 โองการ โดยแต่ละโองการมีความหมายที่แตกต่างกันเช่นอายะห์ที่ 157 ในซูเราะห์อัลอะรอฟ พระองค์ทรงตรัสว่า

الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ
مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ يَأْمُرُهُمْ بِالْمَعْرُوفِ
وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَهُمْ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَهُمْ عَلَيْهِمْ
الْحَبِيبَاتُ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ

فَالَّذِينَ آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي

أُنزِلَ مَعَهُ ۗ أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٧٧﴾

ความว่า “คือบรรดาผู้ปฏิบัติตามร่อซูล (ท่านนะบีมุฮัมมัด) ผู้เป็นนบีที่เขียนอ่านไม่เป็นที่พวกเขา (พวกยิวและคริสต์) ได้พบเขาถูกจารึกไว้ ณ ที่พวกเขา ทั้งในอัต-เตอรอต และในอัล-อินญิลโดยที่เขา (ท่านนะบีมุฮัมมัด) จะใช้พวกเขาให้กระทำในสิ่งที่ชอบและห้ามพวกเขามิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ชอบและจะอนุมัติให้แก่พวกเขาซึ่งสิ่งดี ๆ ทั้งหลาย และจะให้เป็นที่ต้องห้ามแก่พวกเขา ซึ่งสิ่งที่เลวทั้งหลาย และจะปลดเปลื้องออกจากพวกเขา ซึ่งภาระหนักของพวกเขและห้วงคอ(หมายถึงบัญญัติศาสนาที่กำหนดให้พวกเขาปฏิบัติในสิ่งที่ยากลำบากแก่พวกเขา) ที่ปรากฏอยู่บนพวกเขา ดังนั้นบรรดาผู้ที่ศรัทธาต่อเขา และให้ความสำคัญแก่เขาและช่วยเหลือเขา และปฏิบัติตามแสงสว่าง (อัลกุรอาน) ที่ถูกประทานลงมาแก่เขาแล้วไซ้ร้ คนเหล่านี้แหละคือบรรดาผู้ที่สำเร็จ”

Nasiruddyn (1997) ได้อธิบายว่า ความมุ่งหมายในอายะห์นี้ คือ ผู้ที่ศรัทธาในหมู่พวกเขาต่อท่านนะบีมุฮัมมัด ﷺ และความมุ่งหมายของคำว่า (وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي أُنزِلَ مَعَهُ) คือปฏิบัติตามแสงสว่างที่ได้ประทานลงมาพร้อมกับปฏิบัติตามท่านนบี ดังนั้นความมุ่งหมาย ณ ที่นี้คือปฏิบัติตามอัลกุรอานและแนวทางของนบี ซึ่งพวกเขาเหล่านี้คือผู้ที่ประสบความสำเร็จด้วยความเมตตาของพระองค์ตลอดไป

จากอายะห์ดังกล่าว บ่งบอกถึงความสำคัญของภาวะผู้ตามที่ได้รับชัยชนะและประสบความสำเร็จโดยการปฏิบัติตามท่านนะบีมุฮัมมัด ﷺ ซึ่งเป็นการปฏิบัติรวมทั้งกายและใจ และแสดงออกทางพฤติกรรมในด้านการให้ความสำคัญ ให้ความช่วยเหลือ และปฏิบัติตามผู้นำ

ในฮาดิษท่านนะบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวถึงผู้ตามและภาวะผู้ตามมากมาย เช่น ฮาดิษที่รายงานโดยอับดุลลอฮ์ ได้กล่าวว่ :

عن عبد الله — هو ابن مسعود — قال : سئل رسول الله صلى الله عليه وسلم : أي الناس خير؟ قال : ((قرني ، ثم الذين يلونهم ، ثم الذين يلونهم ، ... أو كما قال . رواه البخاري ، رقم : 6429

ความว่า จากอับดุลลอฮ์ -ลูกของท่านมัสฮูด-ได้กล่าวว่า ได้มีคนถามท่านร่อซูลลลอฮ์ ﷺ มนุษย์หรือประชาชาติไหนที่ดีที่สุด ? ท่าน

นบี ﷺ ได้กล่าวว่า คือศตวรรษของฉัน แล้วบรรดาผู้ที่ต่อจากเขา
เหล่านั้น แล้วบรรดาผู้ที่ต่อจากเขาเหล่านั้น...

Nawawy (1930) ได้กล่าว และคำอธิบายที่ถูกต้องที่สุดคือ ความมุ่งหมายของศตวรรษบี
นั้น คือบรรดาศอฮาบะฮ์ (الصحابه) หลังจากนั้นคือ ผู้ที่ปฏิบัติตามศอฮาบะฮ์ (التابعون) และหลังจาก
นั้นคือผู้ที่ตามผู้ปฏิบัติตามศอฮาบะฮ์ (مُتَّبِعُوهُمْ)

จากฮาดิษข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้ตามในยุคสามศตวรรษแรกของอิสลาม
ซึ่งผู้ตามที่จะประสบความสำเร็จนั้นคือผู้ตามที่มีคุณลักษณะเหมือนกับบรรดาศอฮาบะฮ์และผู้ที่อยู่ใน
ในสองศตวรรษหลังจากนั้น

จากความสำคัญของภาวะผู้ตามที่ได้กล่าวมานั้นเป็นสิ่งสำคัญในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับ
ผู้ตามและภาวะผู้ตาม เพื่อเป็นคุณแก่ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2.2 ความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตาม

2.2.1 ความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตามในอิสลาม

นักวิชาการอิสลามได้เสนอความหมายของผู้ตามในอิสลามในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น
ความหมายที่ได้เสนอโดย Jamal Al-din (2003) ได้กล่าวว่า ผู้ตามและภาวะผู้ตามในหลัก ไวยากรณ์
ภาษาอาหรับ มีรากฐานจากคำว่า

تبع ، يقال تبع فلان فلانا يتبعه تبعاً وتبعوا وتباعاً : مشي خلفه ، وتبع
فلان فلانا بحقه : طالبه به ، وتبعث الشيء تبعواً : سرت في أثره .

ความว่า “เขาได้ตามคนนั้นซึ่งเป็นการตามอย่างจริงจัง กล่าวคือ
เดินตามหลังเขา และเขาได้ตามความสัจธรรมคนนั้น กล่าวคือ ผู้ซึ่ง
ติดตามหรือประสงคิในเรื่องดังกล่าว เช่น ข้าพเจ้าได้ตามสิ่งนั้นซึ่งเป็น
การตามที่จริงจัง กล่าวคือ เดินตามรอยหรือปฏิบัติตามเขาคนนั้น”

Aminah (2009) ได้สรุปว่า หลังจากที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือและตำราเกี่ยวกับ
ความหมายแบบเฉพาะเจาะจงของภาวะผู้ตามในด้านหลักวิชาการนั้น ไม่พบความหมาย
เฉพาะเจาะจงสำหรับภาวะผู้ตาม แต่ถว่าจากการศึกษาความหมายในด้านหลักภาษาแล้วพบว่าภาวะ
ผู้ตามนั้นคือสภาพของสิ่งได้สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นผู้ที่ตามคนอื่น ในส่วนของความหมายผู้ตามในหลักภาษา
ตามมโนทัศน์ของอิสลามปรากฏดังนี้

1- " أن يتبع الرجل ما جاء عن النبي ﷺ وعن أصحابه ثم هو من بعد مخير في التابعين"

ความว่า สภาพการปฏิบัติตามของคนใดคนหนึ่งในเรื่องที่มาจากท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ และสิ่งที่
มาจากบรรดาศอฮาบะฮ์และตาบิอีน

ความว่า การปฏิบัติตามสิ่งที่ปรากฏในหลักฐานที่ชัดเจน " 2- " الاتباع ما ثبت عليه حجة "

" الاقتداء فيما جاء به اعتقادا وقولا وفعلا "

ความว่า การปฏิบัติตามแบบอย่างที่ได้นำมาในด้านหลักศรัทธา คำพูดและการกระทำ

-3 " الاتباع الحقيقي هو المشي خلف المتبع "

ความว่า การปฏิบัติตามอย่างแท้จริง คือการเดินตามหลังผู้นำหรือปฏิบัติตามผู้นำ

-4 " هو تتبع القائل على ما بان لك من فضل قوله وصحة مذهبه "

ความว่า การปฏิบัติตามคำพูดที่ชัดเจนสำหรับคุณ ด้วยวิธีการพูดที่ดีและมีเป้าหมายที่ชัดเจน

-5 عرفه المحدثون بأنه : " الاقتداء والتأسي بالنبي في الاعتقادات والأقوال والأفعال والتروك ،

يعمل مثل عمله على الوجه الذي عمله النبي ﷺ من إيجاب أو نذب أو إباحة أو كراهة مع

توفر القصد والإرادة في ذلك ."

ความว่า บรรดาปวงประชาหะดีษได้อธิบายความหมายของผู้ตามว่า การปฏิบัติตามแบบอย่างและยึดหลักปฏิบัติตามแบบอย่างท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ที่เกี่ยวข้องกับหลักศรัทธา คำพูด การกระทำ และการละเว้นในสิ่งที่ห้าม ปฏิบัติตามด้วยการกระทำที่ได้ปฏิบัติโดยท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ จากสิ่งที่เป็นวาญิบ ซุนัต ฮารุซและมักรูฮ การกระทำดังกล่าวเกิดขึ้นโดยความตั้งใจและเจตนาของผู้ทำ

Idris (2002) ได้กล่าวเกี่ยวกับความหมายของผู้ตามว่า ผู้ตามคือบ่าวของพระองค์อัลลอฮ์ที่เป็นมุกลัลฟซึ่งพระองค์ทรงสร้างมาจากสิ่งที่ไม่มี และได้มีพระบัญชาให้น้อมปฏิบัติละหมาดแก่พระองค์ เคาะรพปฏิบัติต่อพระองค์ และปฏิบัติตามแนวทางของพระองค์ เขาคือผู้ถูกสร้างที่ประกอบด้วยวิญญาณและเรื่องราวและเขาจะมีความประเสริฐด้วยการมีจิตวิญญาณที่ดีและจะตกต่ำลงด้วยเพราะเรื่องราวและจะเกิดความขัดแย้งในตัวด้วยสองพลัง คือพลังของความต้องการหรืออินฟุซ และพลังของความคิดพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสีย ดังนั้นด้วยพลังของความต้องการหรืออินฟุซ ผู้ตามจะเกิดการพยายามเพื่อตอบสนองความต้องการของเรื่องราว เช่นการรับประทานอาหารและ อื่น ๆ ที่เป็นความสุข และด้วยกับพลังของความคิดพิจารณา ผู้ตามจะมีความพยายามเพื่อที่จะได้รับองค์ความรู้และปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม อันนำไปสู่ปลายทางที่ได้รับการชื่นชม.

จากความหมายของนักวิชาการอิสลามที่ได้กล่าวเกี่ยวกับผู้ตามและภาวะผู้ตามสามารถสรุปได้ว่า ผู้ตามในมุมมองอิสลาม คือบุคคลที่บรรลุดุสตาฮวะซึ่งปฏิบัติตามอัลกุรอานและสิ่งที่ได้นำมาโดยท่านนบี ﷺ และบรรดาสาวกและผู้ปฏิบัติตามสาวกท่านนบี ในด้านการกระทำความดีและละทิ้งความชั่ว ที่ครอบคลุมทั้งหลักศรัทธา คำพูด การกระทำ การยอมรับโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนดังที่ปรากฏในหลักการศาสนา ซึ่งการปฏิบัติตามดังกล่าวเกิดขึ้นจากการยอมรับของผู้ตามในการปฏิบัติตาม

ในส่วนของความหมายภาวะผู้ตาม คือ สภาพของการตอบสนองของผู้ตามที่มีต่อผู้นำกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อนร่วมงานโดยผลของการตอบสนองดังกล่าวจะส่งผลทั้งดีและไม่ดี

ต่อผู้ตาม จากสภาพของการตอบสนองดังกล่าว ทำให้พฤติกรรมของผู้ตามมีความแตกต่างกันตามสถานการณ์ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าว อาทิเช่น ภาวะผู้ตามแบบ มุมมิมิน แบบมุสลิม แบบทั่วไป เป็นต้น

2.2.2 ความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตามแบบทั่วไป

นักวิชาการได้อธิบายถึงความหมายของผู้ตามและภาวะผู้ตามตามมโนทัศน์ทั่วไปในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งปรากฏดังนี้

Kelly (1992) ได้กล่าวว่าผู้ตามคือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองโดยไม่จำเป็นต้องมีคำสั่ง คือ บรรดาคนที่ปฏิบัติงานด้วยลักษณะที่เสถียรฉลาด มีความอิสระ กล้าหาญและมีความมั่นใจในคุณธรรม และจริยธรรมสูง

Chaleff (2007) กล่าวว่า ผู้ตามมีเป้าหมายอันเดียวกันกับผู้นำ เชื่อมั่นในความพยายามที่องค์การจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้ตามมีความต้องการที่จะให้ทั้งผู้นำและองค์การประสบความสำเร็จและปฏิบัติงานอย่างมีความกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วรางคณา (2556) ได้อธิบายว่า ผู้ตามหมายถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนร่วมงานรวมทั้งการช่วยเหลือสนับสนุนผู้ดำเนินการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและภาวะผู้ตามหมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ

พวงรัตน์ (2546 อ้างถึงใน ชุสิทธิ์, 2556) ได้ให้ความหมายของ “ผู้ตาม” ว่าผู้หนึ่งในกลุ่มหรือในองค์การที่มีความรับผิดชอบร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ รวมทั้งผู้นำหรือหัวหน้ากลุ่ม ในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่จะทำให้กลุ่มหรือองค์การคงอยู่ได้และก้าวหน้าไปเป็นลำดับ ด้วยการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานระหว่างผู้นำและผู้ตามให้เกิดประโยชน์ในทางสนับสนุนเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์การและ “ความเป็นผู้ตาม” คือสิ่งที่ผู้ตามควรมีเพื่อการแสดงบทบาทของผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงต่อกลุ่มหรือองค์การ หรืออีกนัยหนึ่งสนับสนุนการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์การหรือตามวิสัยทัศน์

ชุสิทธิ์ (2556) ได้อธิบายว่า “ผู้ตาม” หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ รวมทั้งช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ดำเนินการสร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ รับมอบหมาย และ “ภาวะผู้ตาม” หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี มีความทุ่มเท มุ่งมั่น ในการทำงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ มีความคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนางานให้เกิดคุณภาพสูงสุด ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

สุกัญญา (2557) ได้กล่าวว่าภาวะผู้ตามหมายถึงคุณลักษณะบุคคลที่เป็นผู้ตามที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง มีความสามารถที่จะวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของ

ตนเองและองค์กรได้อย่างถูกต้อง โดยใช้สติปัญญาที่มีความกล้าหาญและมีส่วนร่วมในจุดมุ่งหมายของผู้นำและองค์กรแต่ภายใต้สภาวะการณ์และเงื่อนไข จึงทำให้แสดงบทบาทในฐานะผู้ตาม

Ahmad (1996) กล่าวว่า ภาวะผู้ตามหมายถึงบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยบุคคลที่อยู่ในองค์การในทีมหรือในกลุ่ม โดยเฉพาะความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติตามผู้นำ. ผู้ตามอาจมีความเสี่ยงต่อการบิดเบือนความคิดที่เป็นลักษณะอคติที่แสดงด้วยตนเองและเป็นการระบุนตนเองต่อผู้นำที่สามารถตอบสนองความต้องการในการสนับสนุนตนเอง ผู้ตามมีศักยภาพในการสนับสนุนที่สำคัญของการเป็นภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจริง ๆ แล้วองค์การทุกระดับชั้นหรือผู้นำทุกตำแหน่งถูกเรียกว่าเป็นผู้ให้การสนับสนุนเหมือนผู้ตามเช่นกัน ดังนั้นภาวะผู้ตามคือกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมของภาวะผู้นำ

Evans (2010) ผู้ตามได้อธิบายในรูปแบบดั้งเดิมคือผู้ที่ไม่มีความกระตือรือร้นทั้งในด้านตัวบุคคลและการปฏิสัมพันธ์ซึ่งจำเป็นที่จะต้องหล่อหลอมขึ้น ต้องนำโน้มน้าวจิตใจและยังต้องบังคับโดยผู้นำการอธิบายความหมายผู้ตามแบบดั้งเดิมในรูปแบบใหม่หลังจากได้รับอิทธิพลจากการวิเคราะห์โครงสร้างแล้ว ปัจจุบันผู้ตามได้กลายเป็นประเด็นที่ผู้คนให้ความสำคัญมากโดยเป็นประเด็นที่ได้พูดคุยซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานแบบคู่

จากความหมายผู้ตามภาวะผู้ตามที่ได้นำเสนอโดยนักเรียนวิชาการทั่วไป สามารถกล่าวได้ว่าผู้ตามคือบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรที่มีเป้าหมายอันเดียวกันกับผู้นำ โดยมีหน้าที่สนับสนุนให้ความช่วยเหลือ รับผิดชอบ ต่อผู้นำและเพื่อนร่วมงาน โดยผ่านความกล้าหาญ มีความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้องค์กรคงดำรงอยู่ได้หรือก้าวพัฒนาอย่างต่อเนื่องอันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ส่วนภาวะผู้ตามคือคุณลักษณะของผู้ตามในการตอบสนองนโยบายและคำสั่งของผู้บริหารหรือคุณลักษณะที่ผู้ตามควรมีในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนและสร้างความสำเร็จซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ อาทิเช่น ศักยภาพในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและองค์กรได้อย่างถูกต้องโดยใช้สติปัญญาที่มีความกล้าหาญและมีส่วนร่วมในจุดมุ่งหมายของผู้นำและองค์กรแต่ภายใต้สภาวะการณ์และเงื่อนไขเป็นต้นโดยคุณลักษณะดังกล่าว บางครั้งจะอยู่ในด้านสร้างสรรค์และบางครั้งจะอยู่รูปแบบที่ขัดต่อระบบขององค์กรทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นหลักที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตามโมทซ์ทัวไป

Kelly (1992) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพคือบุคคลที่มีความกระตือรือร้นฉลาด ทะเยอทะยานและมีความเชื่อมั่นในตนเองและเขาได้กำหนดพฤติกรรมใน 2 มิติเพื่อจำแนกแบบภาวะผู้ตาม ซึ่งมีมิติที่ 1 คือระดับการมีความอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์ส่วนมิติที่ 2 คือระดับการมีความกระตือรือร้นหรือความเฉื่อยชา จากสองมิติดังกล่าวสามารถกำหนดแบบภาวะผู้ตามออกเป็น 5 ประเภทดังนี้

(1) ภาวะผู้ตามแบบแกะ (ความอิสระอยู่ในระดับต่ำและมีความเฉื่อยชา) บุคคลประเภทนี้จำเป็นต้องมีการให้กำลังใจภายนอกและต้องกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง

(2) ภาวะผู้ตามแบบใช้ครีบ (ความอิสระอยู่ในระดับต่ำแต่มีความกระตือรือร้น) ภาวะผู้ตามแบบปรับตามนี้มีความมุ่งมั่นในการทำงานกับผู้นำและเพื่อเป้าหมายหรือภาระหน้าที่ขององค์กรหรือกลุ่มและจะปกป้องผู้นำในกรณีที่ต้องเผชิญหน้ากับคนอื่นและเขาจะไม่มีการตั้งคำถามต่อการตัดสินใจของผู้นำหรือการกระทำของผู้นำ

(3) ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด (บุคคลที่มีคุณลักษณะเอาตัวรอด) บุคคลเหล่านี้ไม่มีจุดยืนที่ชัดเจน ไม่ชอบความขัดแย้งหรือไม่แสดงความคิดเห็นเว้นแต่คนในกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานสนับสนุนความคิดเห็นของเขาและมักชอบอยู่เบื้องหลังของทุกอย่าง

(4) ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน (มีความอิสระสูงและมีความกระตือรือร้น) บุคคลประเภทนี้มีทัศนคติในด้านลบต่อองค์กรและมีความล่าช้าในการดำเนินงานอยู่บ่อยครั้งหรือทำให้เพื่อนร่วมงานไม่ดำเนินงานโดยการตั้งคำถามต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของผู้นำตลอดเวลา

(5) ภาวะผู้ตามที่โดดเด่น (มีความอิสระสูงและมีความกระตือรือร้น) ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลนี้มีทัศนคติในด้านบวกมีความกระตือรือร้นและมีความคิดที่อิสระและสร้างสรรค์. ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลนี้ไม่มีการตำหนิผู้นำ ยอมรับการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานของผู้นำ จนกระทั่งจะได้รับการประเมินการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์และผู้นำสามารถให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

Chaleff (1995) เจ้าของโมเดลภาวะผู้ตามแบบกล้าหาญ ได้เสนอภาวะผู้ตามในสี่มิติโดยนำผลจากระดับความกล้าหาญของผู้ตามในการปฏิบัติงานในกลุ่ม และ 5 มิติโดยนำผลจากระดับพฤติกรรมของผู้ตามในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกกลุ่มเพื่อตอบสนองภาวะผู้นำ มิติภาวะผู้ตามแบบกล้าหาญ คือ

(1) ความกล้าที่จะรับผิดชอบคือบุคคลที่มีความกล้าในการรับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อตัวเองและองค์กร โดยที่เขาไม่มีความจำเป็นที่จะให้ผู้นำหรือองค์กรติดตามการปฏิบัติงานและการพัฒนาหรือไม่จำเป็นต้องมีคำสั่งหรือการอนุญาตจากหัวหน้าในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะค้นพบและสร้างโอกาสในการเติมเต็มศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองเพื่อองค์กร พวกเขาจะเริ่มต้นการพัฒนาตนเองบนพื้นฐานของการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาระดับการดำเนินงานทั้งในและนอกองค์กร

(2) ความกล้าที่จะบริการคือภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะไม่รู้สึกกลัวต่อภาระงานหนักที่ได้รับมอบหมายเพื่อบริการและสนับสนุนผู้นำ พวกเขามีทัศนคติว่าภาระงานหนักนั้นเป็นหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำหรือหน้าที่เพิ่มเติมจะอยู่เคียงข้างผู้นำเพื่อแสดงจุดยืนในการสนับสนุนผู้นำและยืนยันตัวตนในการบริการผู้นำ ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะให้การสนับสนุนผู้นำของเขาและในช่วงเวลาที่สถานการณ์คับขัน เขามีความกล้าที่จะตัดสินใจในแทนผู้นำเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร พวกเขามีความหลงใหลในภาวะผู้นำในการใฝ่หาเป้าหมายร่วมกัน

(3) ความกล้าที่จะท้าทายคือภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญต้องกล้าที่จะแสดงหรือบอกกล่าวในสิ่งที่ไม่ดีหรือไม่สบายใจ เมื่อมีพฤติกรรมหรือนโยบายของผู้นำหรือกลุ่มได้ขัดแย้งกับความถูกต้องหรือความเป็นจริง พวกเขามีความกล้าหาญในการยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง ยินยอมที่จะถอย กล้าที่จะปฏิเสธความเสี่ยงและกล้าที่จะเริ่มต้นการสอบสวนการปฏิบัติงานของผู้นำและเพื่อนร่วมงานเมื่อมีความจำเป็น พวกเขาเต็มใจที่จะเผชิญหน้ากับอารมณ์ที่เป็นความท้าทายสำหรับพวกเขาที่เกิดขึ้นในตัวผู้นำและกลุ่ม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะให้ความสำคัญกับความสามัคคีในองค์กรและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำโดยไม่ใช้ที่การใช้การปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันและไม่ใช้เพื่อความสมบูรณ์ของตนเอง

(4) ความกล้าในการร่วมกันปฏิรูปคือภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะให้การสนับสนุนความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมจะอยู่เคียงข้างผู้นำและกลุ่มในช่วงเวลาที่ประสบกับความยากลำบากเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง พวกเขาจะสำรวจความต้องการของพวกเขาในการปฏิรูปและจะให้ความร่วมมืออย่างสุดความสามารถในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

(5) กล้าที่จะแสดงปฏิกิริยาคือภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญรู้สถานการณ์ไหนหรือช่วงเวลาไหนที่ควรจะยืนหยัดซึ่งเป็นการยืนหยัดที่อาจจะแตกต่างจากผู้นำ รวมถึงการยืนหยัดในการปฏิเสธในการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยตรงให้ความสนใจต่อคำสั่งต่อผู้มีอำนาจในระดับต่อไปหรือกล้าที่จะลาออก รูปแบบพฤติกรรมเหล่านี้หรือพฤติกรรมในรูปแบบอื่นๆ ส่งผลต่อความเสี่ยงของบุคคลแต่ถึงอย่างไร การให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันยังคงดำเนินการต่อไป ซึ่งบางครั้งมีความจำเป็นในการแสดงพฤติกรรม ถ้าหากว่าความพยายามในการแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดศีลธรรมนั้นล้มเหลวผู้ตามจะประสบกับการดำเนินงานที่ยากขึ้นหรือไม่ก็อาจจะกลายเป็นผู้ที่ชอบเป่านกหวีด

Kellerman (2008) ได้แบ่งประเภทผู้ตามออกเป็น ภาวะผู้ตามแบบอิสระ ภาวะผู้ตามแบบผู้ชม ภาวะผู้ตามแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้ตามแบบกระตือรือร้น ภาวะผู้ตามแบบกล้าหาญโดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ภาวะผู้ตามแบบอิสระคือภาวะผู้ตามที่ออกห่างจากกลุ่ม ไม่เกี่ยวข้องใด ๆ มีความอิสระในการทำงาน พวกเขาไม่สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้นำ ไม่รับรู้ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และไม่ให้การสนับสนุนผู้นำจะด้วยวิธีไหนก็ตามและไม่ให้ความสำคัญกับผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร

(2) ภาวะผู้ตามแบบผู้ชมคือภาวะผู้ตามที่มีการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรแต่ไม่ให้การสนับสนุนหรือไม่ให้ความร่วมมือใด ๆ จะแยกตัวออกจากปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อไม่ให้ความร่วมมือกับผู้นำหรือเพื่อนร่วมงาน

(3) ภาวะผู้ตามแบบมีส่วนร่วมคือภาวะผู้ตามที่ให้การสนับสนุนและร่วมมือกับผู้นำและกลุ่ม พวกเขาจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่หรือบางครั้งอาจคัดค้านผู้นำหรือกลุ่มเพื่อนร่วมงานในองค์กรที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ พวกเขาจะลงทุนทั้งกายและเวลาเพื่อพยายามให้การงานบรรลุผลสำเร็จที่ได้วางไว้

(4) ภาวะผู้ตามแบบกระตือรือร้นคือภาวะผู้ตามที่ให้ความทุ่มเทในการสนับสนุนผู้นำ และให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร พวกเขาจะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีพลังในการ มุ่งมั่นและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่เพราะพวกเขาให้ความทุ่มเทอย่างมากในด้านร่างกายและระบบ การทำงาน พวกเขาจะทำงานหนักไม่ว่าจะเป็นเพราะผู้นำของเขาหรือเพื่อทำลายระบบในองค์กรและ แม้กระทั่งเพื่อการเปลี่ยนแปลงบุคคลในองค์กร

(5) ภาวะผู้ตามแบบเสี่ยงตาย คือภาวะผู้ตามที่พร้อมจะเสี่ยงเพื่อหน้าที่ของเขาไม่ว่า จะเป็น ในด้านตัวบุคคล ความคิดหรือทั้งสอง ภาวะผู้ตามประเภทนี้จะให้ความทุ่มเทกับผู้นำเป็น อย่างมากและในเวลาเดียวกันพวกเขาสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงอำนาจของผู้นำโดยใช้อิทธิพลหรือการ ครอบงำในกรณีที่น่าเป็น ซึ่งสถานการณ์ทั้งสองนั้นเกิดขึ้นเพราะพวกเขาได้ทุ่มเททั้งกายและใจ ถึงแม้ว่าจะเกิดความเสียหายถึงชีวิตและตัวเขาก็ตาม ภาวะผู้ตามประเภทนี้ยากที่จะมีในองค์กร

Hurwitz (2015) ได้เสนอโมเดลของแบบความเป็นหุ้นส่วนโดยทั่วไปแล้วประกอบด้วย 5 หลักเกณฑ์และ 5 ทักษะที่เป็นคู่กันรวมทั้งรูปแบบพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่ง 5 หลักเกณฑ์นี้เป็นส่วน สำคัญของแบบความเป็นหุ้นส่วนทีมและองค์กรในการนำเสนอรูปแบบการรอบของทักษะที่สมควรใช้ในการ การปฏิบัติงานทักษะดังกล่าวจะมาในรูปแบบเป็นคู่รวมทั้งความหลากหลายของพฤติกรรม พฤติกรรม ในการปฏิบัติงานสามารถเป็นปัจจัยในการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดีแต่ปัจจัยในการกำหนดที่ ดีกว่านั้นคือการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เข้ากับสภาพการปฏิบัติงานและเขาได้อธิบาย 5 ทักษะของภาวะผู้ตามที่ดีไว้ดังนี้

(1) การสนับสนุนภาวะการตัดสินใจคือการให้ความสำคัญหรือสนับสนุนการตัดสินใจ กรณีที่เราไม่ใช่ผู้ที่ต้องดำเนินการตัดสินใจ

(2) ประสิทธิภาพสูงสุดคือการริเริ่มการให้ความร่วมมือ การพัฒนาและการมี ประสิทธิภาพในการทำงานด้วยตัวเราเอง

(3) ความคล่องตัวขององค์กรคือการจัดเรียงลำดับความสอดคล้องและการ จัดรูปแบบการพัฒนาภายในองค์กรให้กว้างขึ้น รวมทั้งริเริ่มให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ บรรทัดฐานของหน่วยย่อยที่แตกต่างกัน

(4) แผงควบคุมการสื่อสารคือรักษาสภาพการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานและ กระตุ้นพฤติกรรมที่ถูกต้องของผู้นำ

(5) การสร้างความสัมพันธ์คือการพัฒนาความสามัคคีในองค์กร มีไว้วางใจซึ่งกันและ กัน และมีความเข้าใจรูปแบบการทำงานที่ดีกับผู้นำ ในส่วนของ 5 ขอบเขตของทักษะการปฏิบัติงาน ของผู้นำฮาร์วิทซ์ ได้อธิบายคือ

(1) กรอบการตัดสินใจคือการสร้างบรรยากาศและการปฏิบัติงานที่สามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพของการให้ความร่วมมือและคุณภาพของการตัดสินใจ

(2) การฝึกสมรรถนะคือการสร้างความมั่นใจต่อบรรยากาศของเป้าหมาย การ ดำเนินงานและมีทัศนคติในด้านบวก

(3) การให้คำปรึกษาด้านองค์กรคือการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในด้านการแนะนำแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานขององค์กร

(4) การสื่อสารจากด้านบนสู่ด้านล่างคือการแจ้งให้ผู้ร่วมงานได้ทราบถึงข้อมูลที่ต้องการและกระตุ้นภาวะผู้ตามให้มีการริเริ่มในการปฏิบัติงาน

(5) กรอบความสัมพันธ์การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความสะดวกสบาย มีความเป็นมืออาชีพ บรรยากาศของความเสมอภาคของเพื่อนสมาชิกแต่ละคน

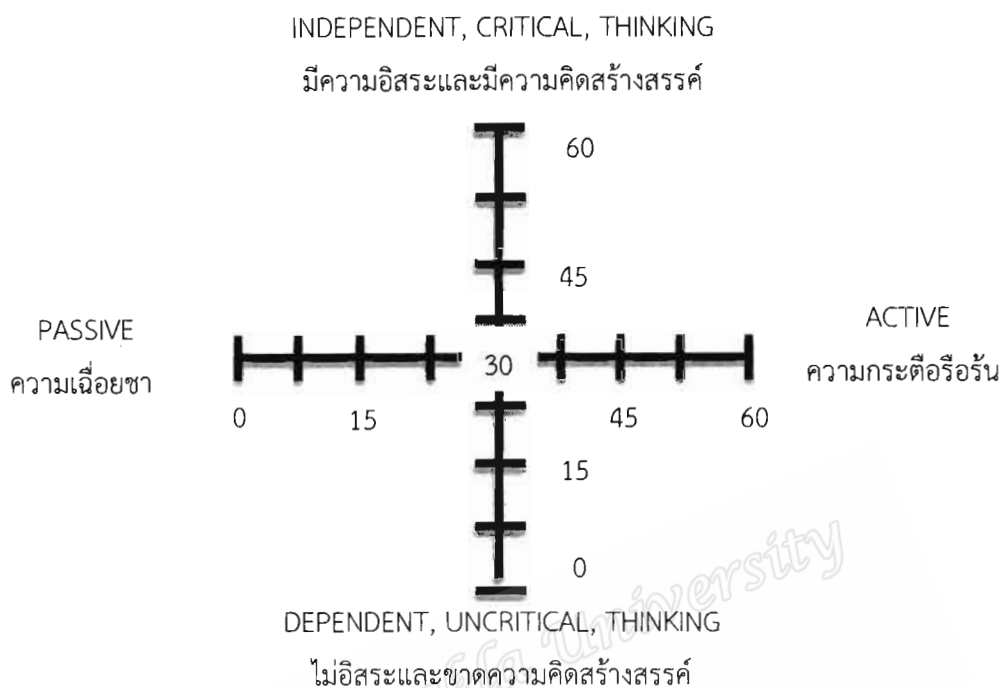
Coyne (2007) ได้นำเสนอ 7 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานของผู้ตามตามแนวคิดของผู้บริหารและผลจากการรายงาน

- (1) ผู้ตามควรแสดงความปรารถนาที่ดี
- (2) การให้อภัยตนเองและผู้อื่น
- (3) การเรียนรู้รูปแบบการทำงานของผู้นำ
- (4) เข้าใจถึงวาระงานของผู้นำ
- (5) นำเสนอแผนงานด้วยความจริงใจและเป็นจริง
- (6) การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (7) นำเสนอความเห็นตามวัตถุประสงค์

ด้วยการวิจัยในครั้งนี้ได้เน้นถึงรูปแบบภาวะผู้ตามตามแนวคิดของเคลลี ผู้วิจัยจึงขออธิบายแนวทางการกำหนดทฤษฎีภาวะผู้ตามตามแนวคิดของเคลลีด้วยดังนี้

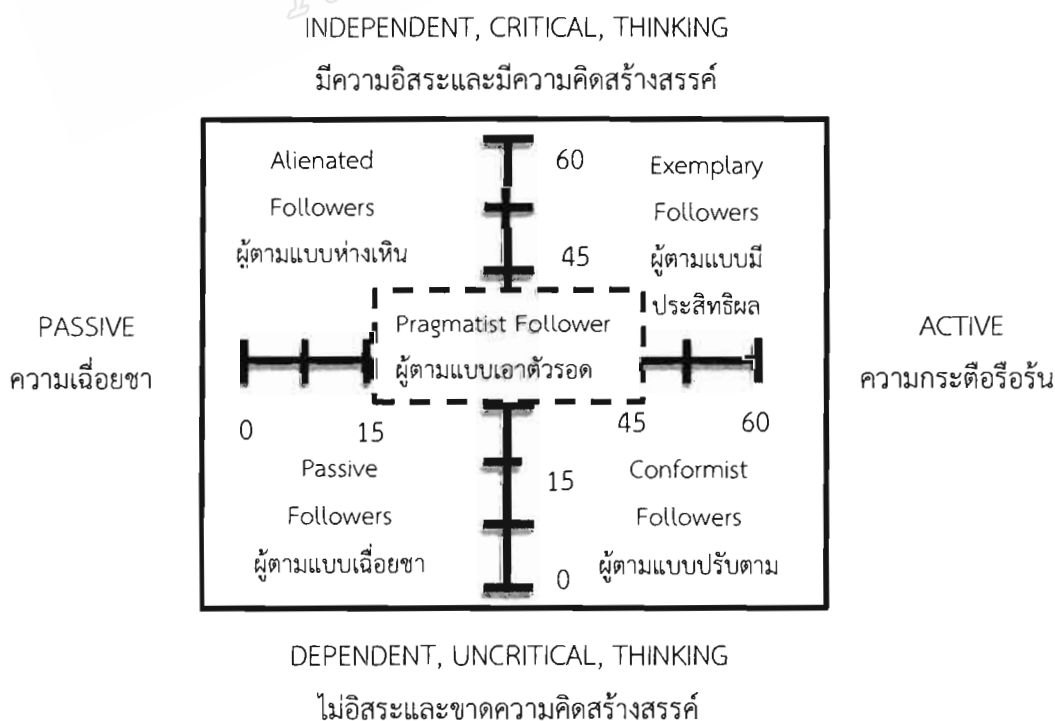
Kelly (1992) ได้มีการกำหนดมิติของภาวะผู้ตามออกเป็น 2 มิติ คือ มิติที่ 1 ด้านแนวคิด ประกอบด้วย มีความอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์ (independent, critical thinking) กับ ไม่อิสระและขาดความคิดสร้างสรรค์ (dependent, uncritical thinking) และมิติที่ 2 ด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย ความกระตือรือร้น (active behavior) กับ ความเฉื่อยชา (passive behavior) โดยสามารถสรุปได้ในรูปแบบภาพประกอบดังนี้

ภาพที่ 2 มิติของภาวะผู้ตามที่ประกอบด้วยด้านความคิดและความกระตือรือร้น



จากทั้ง 2 มิติของภาวะผู้ตามนั้นสามารถจำแนกออกเป็น 5 คุณลักษณะภาวะผู้ตาม ดังภาพต่อไปนี

ภาพที่ 3 แนวทางการจำแนกภาวะผู้ตามออกเป็น 5 คุณลักษณะ



จากภาพประกอบที่ 3 รูปแบบคุณลักษณะของภาวะผู้ตามสามารถสรุปคะแนนได้ดังนี้
 ตารางที่ 1 คะแนนของการจำแนกภาวะผู้ตามออกเป็น 5 คุณลักษณะ

Followership Styles แบบภาวะผู้ตาม	Independent Score คะแนนความมีอิสระ	Active Engagement Score คะแนนความกระตือรือร้น
Exemplary Followers ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	สูง	สูง
Alienated Followers ผู้ตามแบบห่างเหิน	สูง	ต่ำ
Conformist Followers ผู้ตามแบบปรับตาม	ต่ำ	สูง
Pragmatist Follower ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	ปานกลาง	ปานกลาง
Passive Followers ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	ต่ำ	ต่ำ

จากตารางดังกล่าวสามารถอธิบายภาวะผู้ตามของแต่ละประเภทด้วยดังนี้

2.3.1 คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated followership)

Kelly (1992) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบห่างเหินจะมีความคิดในด้านบวกซึ่งประกอบด้วยมีความรู้สึกเป็นอิสระและคิดด้วยตนเองความรู้สึกสงสัยเกี่ยวกับข้อสมมุติฐานที่เหมาะสมต่อสภาพความเป็นจริง สร้างความปั่นป่วนวุ่นวายในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เริ่มมีจิตใจสำนึกขององค์กร ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ที่อยู่ในสภาพที่ตกต่ำ

คนอื่นและผู้นำจะมองผู้ตามว่าเป็นคนที่ชอบบรวกวน เหยียดหยามหรือคิดด้านลบ ชอบมีเรื่องกับผู้อื่นเมื่อไม่พอใจและมีการต่อต้านโดยไม่มีสาเหตุ ชอบเอาแต่ใจตนเองและขาดการตัดสินใจและไตร่ตรองไม่ชอบทำงานเป็นทีมมีความขัดแย้งกับผู้ร่วมงานที่ไม่เห็นด้วยกับประเด็นที่เสนอไป

มีความไม่พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพราะมีความรู้สึกที่ผู้นำหรือองค์กรไม่ค่อยรับความคิดเห็นและไม่ค่อยยอมรับความสามารถพิเศษของเขา มีแต่ใช้เพื่อผลประโยชน์ของผู้นำและองค์กรไม่ค่อยผลักดันการพัฒนาเพราะผู้นำไม่มีความสัจจะในการพูดและไม่ยอมรับความบกพร่องของตนเองที่ผู้ตามเสนอ ในกรณีดังกล่าวผู้ตามจะมีความคิดที่อิสระและสร้างสรรค์แต่ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองในเวลาเดียวกันมีความรู้สึกไม่ยอมเข้าร่วม

ผู้ตามแบบห่างเหินมีการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของผู้นำและบ่อยครั้งที่ลดความพยายามการทำงานของตนเองหรือจมตนเองอยู่ในความรู้สึกที่ไม่พอใจและไม่ยอมรับ

ส่วนมากภาวะผู้ตามแบบห่างเหินเดิมที่เป็นภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลแต่ด้วยมีเรื่องที่ทำให้เกิดหยุดความพยายามของเขา ส่งผลให้มีความรู้สึกท้อถอยและหมดกำลังใจโดยมีแต่ความรู้สึกว่าเขาคือเครื่องมือหรือเหยื่อที่ถูกใช้โดยไม่เป็นธรรม

เขาจะมีความรู้สึกเจ็บใจหรือโกรธและต้องการที่จะลงโทษในสิ่งนั้นทุก ๆ พลังของความรู้สึกโกรธ ได้เปลี่ยนทิศทางไปยังการต่อสู้เพื่อต่อต้านส่วนที่องค์กรปรากฏอยู่ในปัจจุบันที่เขาไม่ชอบมากกว่ามุ่งมั่นในการทำงานของเขาหรือเป้าหมายในอนาคต ซึ่งแท้จริงการลงโทษหรือแก้แค้นนั้นมักจะเป็นภาวะของอารมณ์ที่มุ่งไปยังการแก้ปัญหาหรือมักจะเป็นแนวทางการแสวงหาที่ดีต่อความฝันที่อาจจะเป็นไปได้

ในความเป็นจริงแล้วการลงโทษหรือการแก้แค้นนี้ ไม่เคยทำให้ทุกอย่างอยู่ในความถูกต้อง การรบกวนหรือก่อกวนของผู้นำและองค์กร พวกเขาจะสร้างเงื่อนไขเพื่อการตอบโต้ ดังนั้นการวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงหรือการบังคับตนเองเพื่อให้คนอื่นเปลี่ยนแปลงความต้องการของเขา เป็นสิ่งที่มีผิดพลาดของภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน

ในที่สุด ภาวะผู้ตามแบบห่างเหินทำให้เกิดความไม่พอใจต่อผู้นำและผู้ร่วมงานซึ่งทั้งทำให้ไม่สามารถยกระดับการพัฒนาของชีวิตตนเองได้ พวกเขาจะแสดงบริบทแบบปฏิบัติตามและตอบสนองความต้องการโดยไม่เต็มใจ หรือแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่ตอบสนองโดยการลาออกหรือจะหางค์กรที่ให้ความสำคัญกับเขา

2.3.1.1 สาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน

Kelly (1992) พบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้ตามแบบห่างเหินนั้น เกิดจากหมดความคาดหวังและขาดความไว้วางใจหรือศรัทธาต่อกัน การขาดความศรัทธาและความมั่นใจคือปัจจัยหลักของภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้นำที่คอยเอาเปรียบผู้ตามโดยใช้ผู้ตามเพื่อประโยชน์ส่วนตัว อาจได้รับการต่อต้านจากผู้ตามหรือผู้นำที่ผิดพลาดในการบริหารผู้ตามก็จะส่งผลให้เกิดภาวะผู้ตามแบบห่างเหินในองค์กรได้

2.3.1.2 การเปลี่ยนภาวะผู้ตามแบบห่างเหินเป็นภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ

ในการเปลี่ยนจากภาวะผู้ตามแบบห่างเหินเป็นภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องมีหนึ่งในสองมิติที่สำคัญ คือความความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องเอาชนะความคิดในด้านลบและเปลี่ยนเป็นการร่วมมือที่มีความกระตือรือร้นอีกครั้ง

Kelly (1992) ได้เสนอว่ากระบวนการเปลี่ยนดังกล่าวเกิดขึ้นจากการคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลก่อนที่จะมาเปลี่ยนเป็นภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน คือวิธีการปฏิบัติหน้าที่ของเราได้ดำเนินการอย่างไรก่อนหน้านี้ ถ้าเราเคยเป็นภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลก็จะมีพฤติกรรมที่เน้นต่อความฝันของตนเองและให้คิดว่าอะไรที่เราต้องการให้เกิดขึ้นในสถานะที่เราเป็นผู้ตาม? ถ้าเรายังคงมีความศรัทธาต่อผู้ตามแบบห่างเหิน อาจเป็นไปได้เราจะได้รับความผ่ายแพ้ต่อเป้าหมายของเรา

ไม่เพียงแค่อำนาจของเราได้ถูกละเมิดถ้าหากว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือองค์กรแน่นอน เราย่อมมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ส่วนหนึ่งคือการมีส่วนร่วมที่ทำให้ทุกคนดีขึ้นไม่ใช่เพียงตัวเราคนเดียวที่เราให้ตัวเองจำกัดความสามารถของตนเองอยู่ในขอบเขตและความรู้สึกที่ทอดถอยคือเรากำลังใช้ทรัพยากรซึ่งคนอื่นสามารถใช้ดีกว่าเรา

แนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาคือการเผชิญหน้ากับผู้นำและทดแทนปัญหาดังกล่าวด้วยสิ่งที่ดีหรือในด้านบวก ถ้าหากว่าเราเชื่อมั่นในตัวผู้นำของเรา เราควรนั่งและปรึกษาหารือแนวทางการแก้ปัญหาด้วยกันให้ผู้นำเรารู้ถึงความรู้สึกและความต้องการของเราและสิ่งที่เรามุ่งหวังในองค์กร และจงฟังความเห็นของผู้นำที่มีต่อปัญหาที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพยายามทำความเข้าใจและความพึงพอใจอย่างละเอียดต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

ถ้าหากว่าเราไม่สามารถให้ความศรัทธาในตัวของผู้นำได้ ให้เปลี่ยนแปลงในการทำงานหรือเปลี่ยนสถานที่ทำงานและเริ่มต้นกับการทำงานที่ดีโดยไม่นำประเด็นของเก่ามาคิดนึกในใจ ในการที่เราอยู่ในขอบเขตที่ใช้ความสามารถของตนเองมาใช้ในสิ่งที่เราและผู้นำต้องการให้เกิดขึ้นอนาคตขององค์กรจะดีกว่าที่เราใช้พลังมาต่อต้านผู้นำ ถ้าเราเป็นเช่นนั้น บ่งบอกถึงอยู่ในทิศทางการเปลี่ยนแปลงจากภาวะผู้ตามแบบห่างเหินสู่ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ

3.2.2 คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist Followership)

Kelly (1992) คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบปรับตามนั้น คือผู้ที่รับคำสั่งอย่างง่ายดาย และมีความยินดีกระตือรือร้นในการทำงาน ชอบทำงานเป็นทีม มีความศรัทธาและรับผิดชอบต่อผู้นำและองค์กร หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่ต่อต้านหรือขัดคำสั่งของผู้นำ ในเวลาเดียวกันจะเป็นผู้ที่ขาดความคิดสร้างสรรค์ ถ่อมตนและลดความสำคัญของตนเอง ไม่เต็มใจที่จะรับตำแหน่งที่ไม่มี ความสำคัญแต่ยังคงต้องการที่จะได้รับตำแหน่งที่ดี ไม่ชอบความขัดแย้งถึงแม้ว่าจะเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการทำงานแบบเป็นกลุ่ม มีความประนีประนอมต่อตนเองและความต้องการของเพื่อนร่วมงานและมีความคิดที่ให้องค์กรมีความพึงพอใจต่อตนเอง

ภาวะผู้ตามที่มีคุณลักษณะดังกล่าวนี้ ส่วนมากจะพบในองค์กรที่มีการเน้นการปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่าการคำนึงถึงผลลัพธ์หรือเป้าหมายขององค์กร มีการควบคุมผู้ตามโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ตามและอยู่ในขอบเขตการควบคุมของผู้นำโดยตลอด สร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยการลงโทษ มีความกระตือรือร้นในด้านการแต่งตัว พฤติกรรมและเจตคติ ภาวะผู้ตามแบบปรับตามจะเป็นคนที่ชอบพูดว่า “ใช่หรือครับ” มากกว่า “ไม่หรือไม่ครับ” ถึงแม้ว่ามีความต้องการที่จะปฏิเสธ

ภาวะผู้ตามแบบปรับตามมีความกระตือรือร้นในการรับคำสั่งและยอมปฏิบัติตามอำนาจของผู้นำและยอมรับในความคิดของผู้นำและการตัดสินใจของผู้นำ พวกเขาคิดว่าอำนาจของตำแหน่งผู้นำสามารถให้คำสั่งและสิทธิต่อเขาที่ควรปฏิบัติและเคารพและเป็นเงื่อนไขจำเป็นต่อกระทำของผู้ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ผู้ตามแบบปรับตามจะรู้ตำแหน่งของเขาโดยที่ไม่เคยมีคำถามต่อคำสั่งที่ได้รับ เขาพบความสะดวกและความสุขในโครงสร้างการทำงานที่มีคนคอยออกคำสั่งเหนือพวกเขา เขาจะถูกเรียกว่า “เด็กดี” ซึ่งความกระตือรือร้นทั้งหมดนั้นใช้เพื่อที่จะให้ผู้นำมีความพอใจในตัวเขา

3.2.2.1 สาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist follower)

Kelly (1992) ได้กล่าวว่า การครอบงำของผู้หน้าที่แสวงหาอำนาจเหนือผู้ตามเป็นการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ไม่ว่าจะเป็นการปกครองโดยผ่านความสามารถพิเศษหรือแบบเผด็จการ ซึ่งผู้นำประเภทนี้ต้องการผู้ตามที่มีคุณสมบัติยินยอมที่จะปฏิบัติตามหรือพูดว่า “ใช่หรือครับ” เพื่อที่จะเติมเต็มหรือตอบสนองความต้องการของผู้นำ

ผู้นำเหล่านี้จะประสบกับปัญหาการไม่ตอบสนองของผู้ตามและยังส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมแบบปรับตามอาจเกิดการแก้แค้นอย่างฉับพลันในกรณีที่ขาดการควบคุมภาวะผู้ตามแบบปรับตาม

ยิ่งไปกว่านั้น กฎระเบียบและกระบวนการที่เข้มงวดของการบริหารไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ องค์กรอิสระองค์ศาสนาและองค์กรธุรกิจ จะเป็นการกระตุ้นและดึงดูดให้เกิดพฤติกรรมแบบปรับตาม

3.2.2.2 การเปลี่ยนจากภาวะผู้ตามแบบปรับตามไปสู่ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

การเปลี่ยนจากภาวะผู้ตามแบบปรับตามไปสู่ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลนั้นเราควรอยู่ในตำแหน่งที่ดีและถูกต้อง เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการมีส่วนร่วม มีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างแข็งขันการที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างสมบูรณ์นั้น เราจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความอิสระและความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาความกล้าหาญในการปฏิบัติงานรวมทั้งพัฒนาความมั่นใจในความคิดเห็นของตนเองและรับรู้ถึงความต้องการขององค์กรที่มีต่อความคิดเห็นของเรา

คำถามที่เกิดขึ้นคือจะทำอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นประสบความสำเร็จซึ่งขั้นแรกให้เราประเมินวิเคราะห์ความคิดเห็นคนอื่นและพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการที่จะให้เกิดขึ้น หลังจากนั้นให้พิจารณาความเห็นต่าง ๆ กับสิ่งที่เป็นไปได้และเป็นไปไม่ได้โดยการเผชิญหน้าพูดคุยกัน และให้การสนับสนุนกับแนวคิดที่สามารถนำองค์ไปสู่ความสำเร็จได้ และทำการจดบันทึกจุดอ่อนในด้านต่าง ๆ ก่อนที่จะไปดำเนินการเพื่อให้ทุกคนรับทราบถึงสิ่งที่จะนำไปปฏิบัติดีกว่าการจดบันทึกจุดบพร่องหลักจากการดำเนินการ

หลักจากนั้น เริ่มสร้างความคิดของเราเองว่าเราจะทำอย่างไรให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ? เราจะปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อเป้าหมาย ? มีกระบวนการหรือแนวทางไหนบ้างที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและใช้วิธีการอย่างไร?

สุดท้าย ให้เราเผชิญหน้ากับความกลัวในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและจัดสร้างโครงสร้างอย่างเป็นระบบ ซึ่งความรู้สึกกลัวในการเผชิญหน้ากับปัญหานั้นสมควรที่จะต้องแก้ไขก่อนที่จะเกิดความรู้สึกอย่างเป็นอิสระหรือปลีกตัวจากผู้นำและไม่เห็นด้วยกับผู้นำ.

การเริ่มต้นของการสังเกตในกรณีให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ คือให้สังเกตความคิดเห็นของแต่ละคนต่อกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรว่า พวกเขาเหล่านั้นได้ดำเนินการความขัดแย้งอย่างไร ? พวกเขาสามารถนำเพื่อนร่วมงานไปสู่การแก้ปัญหาหรือจมอยู่ในความขัดแย้ง ? พวกเขามี

การยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นหรือใหม่อย่างไร หรือยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ? พวกเขามีการยึดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนการแก้ปัญหาหรือรายนโยบายบนแนวคิดเดียวไม่เปลี่ยน ?

หลังจากนั้นให้มีการบันทึกและวิเคราะห์กับสิ่งที่เกิดขึ้นหลังความขัดแย้งว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเหมือนความเห็นของผู้ที่ไม่เห็นด้วยหรือไม่ ? ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจต่อแนวทางการแก้ปัญหาหรือไม่ ? หรือมีความพึงพอใจเฉพาะผู้ที่ชนะ หรือผู้ที่แพ้เพียงอย่างเดียว ? ผู้พ่ายแพ้ในความขัดแย้งแสดงพฤติกรรมเหมือนผู้แพ้หรือไม่ ? หรือผู้พ่ายแพ้ยังคงมีความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานหรือไม่ ถึงแม้ว่าความเห็นของเขาไม่ถูกตอบรับและไม่ประสบความสำเร็จ หลังจากที่ได้ผลลัพธ์ได้ออกมาแต่ละคนยังคงให้ความเคารพซึ่งกันและกันหรือไม่ ? แต่ละคนยังคงมีความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ?

พยายามรวบรวมข้อมูลแนวทางหรือรูปแบบที่เราสามารถปฏิบัติงานได้ และพยายามทดสอบรูปแบบดังกล่าวและนำไปเป็นทักษะของตนเองในการปฏิบัติงานนำมาใช้ทุกครั้งเมื่อไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของคนอื่นและให้สังเกตทุกครั้งหลังจากที่ได้นำทักษะดังกล่าวไปปฏิบัติในการทำงาน เราจะยังคงสภาพของการปฏิบัติงานและจำได้รับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2.3 คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด (Pragmatist Followers)

Kelly (1992) คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดนั้นคือผู้ที่มีความคิดหรือมุมมองในด้านบวกซึ่งประกอบด้วย เริ่มมีการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรรับรู้ถึงระบบการทำงานเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการมองถึงองค์กรในภาพรวมกระทำในสิ่งที่สมควรเพื่อป้องกันองค์กรไม่ให้ออกจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เคารงครัดในการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ

ในเวลาเดียวกันคนในองค์กรจะมองผู้ที่มีพฤติกรรมดังกล่าว เป็นผู้ที่ชอบเล่นการเมืองในองค์กร ชอบมีการต่อรองกับสิ่งที่ตนเองต้องการ ไม่ชอบต่อภาวะความเสี่ยงและพยายามโน้มน้าวความคิดผู้อื่นให้อยู่ในความคิดตนเอง ชอบปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและอยู่ในรูปแบบที่ปานกลาง มีความเน้นหนักในกฎระเบียบตามเอกสารมากกว่าการให้ความสำคัญในด้านจิตวิญญาณ

ในกรณีที่มีการประเมินสิ่งแวดล้อมของการทำงานของภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด จะพบว่าไม่ค่อยมีความมั่นใจและไม่มั่นคงต่อคำสั่งและกำหนดการทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ไม่ค่อยมีบรรยากาศของความเป็นมิตรระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานภายใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นชอบในเรื่องการสร้างข่าวลือ สามารถสร้างบรรยากาศของการทำธุรกรรมได้ทุกครั้งที่มีการยกเลิกธุรกรรมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และมีความเน้นหนัก ให้ความสำคัญต่อกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร

ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดจะอยู่ในสายกลางของภาวะผู้ตามที่ได้กล่าวมา จะตั้งคำถามต่อการตัดสินใจของผู้นำแต่ไม่ค่อยบอญักหรือไม่ค่อยให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จะปฏิบัติหน้าที่ตามงานที่ได้รับมอบหมายเท่านั้นและไม่ค่อยมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

3.2.3.1 สาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด

Kelly (1992) ผู้นำบางคนได้กล่าวว่าภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายองค์กร ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและปรับตัวให้เหมาะสมกับผู้อื่นเพื่อความอยู่รอดและผลประโยชน์ของตนเอง ไร้จุดยืนเป็นของตัวเอง หลีกเลี่ยงความขัดแย้งและมีข้ออ้างหรือการแก้ตัวทุกครั้งที่เกิดข้อผิดพลาด

ผู้นำบางคนได้อธิบายว่าภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดจะมีความอดทนต่อความเสี่ยง เป็นผู้ที่ถือคติที่ว่า “ปลอดภัยไว้ดีกว่าที่จะเสียใจภายหลัง” พวกเขามีความต้องการที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดีแต่จะไม่เอาตัวเองแลกกับความเสียหาย ความแค้นหรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น

ยังพบว่าภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดเกิดจากการได้รับอิทธิพลจากผู้นำและองค์กรเป็นอย่างมากและมักจะตอบสนองผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่คงที่ ไม่ว่าจะเป็นในด้านองค์กรหรือนโยบายภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดจะแสดงออกมาทุกครั้งเมื่อองค์กรอยู่ในสภาพที่ไม่คงที่

3.2.3.2 การเปลี่ยนจากภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดไปสู่ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

Kelly (1992) เป้าหมายสามารถทำให้คนเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้ตามแบบเอาตัวรอดค้นพบเป้าหมายของตนเอง เขาจะสร้างความเชื่อมั่นและความหน้าเชื่อถือที่สามารถเอาชนะความคิดในด้านลบที่หลายคนกำลังรังอยู่ในตัวเอง อีกแนวทางหนึ่งคือการช่วยเหลือคนอื่นให้ประสบความสำเร็จดีกว่าการแข่งชิงความเป็นหนึ่งในการทำงาน พยายามทำความเข้าใจและรับรู้ในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานและผู้นำต้องการให้บรรลุเป้าหมาย

3.2.4 คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower)

Kelly (1992) คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชาจะมีพฤติกรรมคือ เมื่ออยู่ในบทบาทของผู้ตาม เขาจะมีความรู้สึกว่าจะต้องมีการออกคำสั่งและต้องการความคิดจากผู้นำทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้นำเท่านั้น ชอบให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่แทนและแก้ไขปัญหาให้เพื่อนร่วมงานและผู้นำชอบบ่น เพราะมีพฤติกรรมที่ให้เวลาส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำต้องติดตามงานมากเกินไป ชอบปฏิบัติงานตามเสียงส่วนมากโดยไม่คำนึงถึงว่าอย่างไร

เมื่อเขาได้คิดและไตร่ตรองเกี่ยวกับสภาวะการณ์ในการทำงาน เขาจะมีความรู้สึกที่ ผู้นำหรือองค์กรไม่ต้องการความคิดเห็นของเขา ผู้นำปฏิบัติงานตามสิ่งที่เขาต้องการเท่านั้น ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งผู้นำและทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่เขาต้องการ ไม่มีความกระตือรือร้น ความพยายามและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

3.2.4.1 สาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา

Kelly (1992) พบว่าภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชาคือบุคคลที่ไม่มีการพัฒนาทักษะภาวะผู้ตามของตนเองและกลายเป็นผู้ที่ไม่ทำอะไรเลย เฉื่อยชา บางส่วนของผู้ตามที่เฉื่อยชาเกิดขึ้นเพราะไม่ชอบต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ เมื่อเขารู้สึกว่าสิ่งเหล่านั้นไม่ถูกใจและไม่ชอบ เขาจะไม่มีความรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและไม่ค่อยเสนอความคิดใหม่ ๆ และไม่มี ความพยายามในการปฏิบัติงาน

แบบภาวะผู้ตามที่เฉื่อยชาจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำต้องการที่จะควบคุมผู้ตามในทุก ๆ สถานการณ์ และได้ใช้ความกลัวในการที่จะให้ผู้ตามอยู่ในขอบเขตและกฎระเบียบขององค์กร มีผู้นำที่คอยดูแลผู้ตาม กำหนดเป้าหมายขององค์กรหรือกระตุ้นผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ นั้นอาจพบผู้ตามบางส่วนเปลี่ยนเป็นผู้ตามแบบเฉื่อยชาเนื่องด้วยระบบการควบคุมดังกล่าว

3.2.4.2 การเปลี่ยนจากภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชาไปสู่ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

Kelly (1992) การเปลี่ยนดังกล่าวจำเป็นต้องศึกษาระดับทักษะของภาวะผู้ตาม กล่าวคือการเข้าใจและรับรู้พฤติกรรมของภาวะผู้ตามที่ได้แสดงออกไป ไม่ว่าจะเป็นในด้านไม่มีความกระตือรือร้น ปฏิบัติหน้าที่อย่างเฉื่อยชา หรือเป็นเพียงแค่ผู้ชมเพียงอย่างเดียว ในการแก้ปัญหา ดังกล่าวให้ผู้นำเป็นผู้เสียสละหรือลงทุนโดยการนำตนเองเข้าร่วมในการปฏิบัติงานของผู้ตามแบบเฉื่อยชา

3.2.5 คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (Exemplary followership)

Kelly (1992) กล่าวว่า ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะแตกต่างจากภาวะผู้ตามแบบอื่นที่ได้กล่าวมาในด้านปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้สองมิติของภาวะผู้ตามคือ การมีความคิดอิสระและมีความกระตือรือร้นโดยไม่ต้องพึ่งอาศัยผู้นำหรือทีมในการปฏิบัติงาน

ผู้นำและผู้ร่วมงานได้อธิบายกลุ่มนี้ว่า “ผู้ที่สามารถคิดด้วยตนเอง เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ให้คำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ ยืนอยู่เคียงข้างผู้นำโดยตลอด ”

อีกในมุมมองหนึ่ง แบบภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม นำความสามารถพิเศษของตนเองไปใช้เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรถึงแม้จะต้องเผชิญกับความยากลำบากหรือการต่อต้านจากผู้ที่ไม่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะมีความรู้สึก “มีความคิดริเริ่ม ความเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมอย่างขยันแข็งขัน เริ่มทำด้วยตนเอง ให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและผู้นำ เดินก้าวไปเหนือกว่าบริบทการทำงาน ”

ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลให้ความสมดุลระหว่างการมีความคิดอิสระและกระตือรือร้น พวกเขาปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็นต้องมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและเขาสามารถนำพาผู้คน

ด้วยแนวคิดที่ยอดเยี่ยมในการใช้งานได้อย่างรวดเร็วหรือบางครั้งอาจเป็นผู้ที่คอยรำความผู้นำในกรณี ที่แสดงความเห็นที่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้นำ

การมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมที่ขาดความคิดอิสระนั้นจะนำไปสู่การเป็นภาวะผู้นำ แบบปรับตามซึ่งไม่มีความกระตือรือร้นในการรับคำสั่งในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี แต่ภาวะผู้ตามแบบปรับตามนั้นคือผู้ที่ใช้ทักษะความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิด คุณค่าอย่างมหาศาลในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของผู้นำและองค์กร

ผู้นำหลายคนพยายามอย่างสุดความสามารถในสิ่งดูดีและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตาม แบบมีประสิทธิผลเพราะการมีส่วนร่วมของพวกเขาจะมีทั้งเกิดความแตกต่างในการพัฒนาและ สร้างแนวคิดที่ดีกว่าเดิม

สามารถและคณะ (2560) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาผู้ตามในองค์กรให้มีคุณลักษณะภาวะผู้ ตามแบบมีประสิทธิผลประกอบ 3 แนวทางดังนี้

(1) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมี ประสิทธิภาพประการแรกนั้น ตัวผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรต้องแสดงออกตามบทบาทหน้าที่ของตน ให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในองค์กร ซึ่งบทบาทการแสดงออกของผู้นำในองค์กรนั้นต้องประกอบ ไปด้วยคุณลักษณะที่ดี เช่น มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหน้าที่ มีแนวคิดในการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความ เชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้ตาม มีความรักความผูกพันกับองค์กรของตน รับผิดชอบความคิดเห็นจากผู้ตามหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบทบาทการแสดงออกของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีในองค์กรนับเป็นจุดเริ่มต้นในการ สร้าง ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร

(2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวเสริมสร้าง และกำหนดรูปแบบพฤติกรรมบุคลากรในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวนั้นคาร์เม อรอนและควิน (Cameron & Quinn, 1999) ได้อธิบายว่าเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม สนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่เน้นภายในองค์กรและ ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมากกว่าจะยึดติดกับการควบคุมเพื่อความมั่นคง ลักษณะองค์กรจึง มีลักษณะคล้ายกับครอบครัว ผู้บริหารหรือผู้นำรับฟังความเห็นของบุคลากรทำให้บุคลากร กล้าแสดงออกในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น บุคลากรจะมีความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดความผูกพัน ต่อองค์กรสูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างวัฒนธรรมแบบครอบครัวให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะเสริมสร้างภาวะผู้ตามแบบ มีประสิทธิผลให้เกิดขึ้นได้

(3) มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสังคมโลกยุคปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดสำหรับการพัฒนาองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ จะสามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องวางแผนและจัดสรรทรัพยากรไว้สำหรับพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องการพัฒนา บุคลากรในองค์กร ให้มีสมรรถนะ ทักษะความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่

ที่รับผิดชอบ จะเป็นตัวเสริมสร้างภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร

Hersey and Blanchard (1988 อ้างถึงในชาติชายและธีรวัฒน์ 2559) ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิตกำหนดแบบผู้นำ (Lifecycle Theory) โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งความพร้อมนั้นหมายถึงระดับความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ (Willingness) ในการทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ โดยที่ความเต็มใจนั้นมีองค์ประกอบจากความมั่นใจ ความทุ่มเท และแรงจูงใจ ตามแนวคิดกล่าวสามารถแบ่งระดับความพร้อมของผู้ตามออกเป็น 4 ระดับ (1) ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจที่จะทำ (2) ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำ (3) ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่มีความเต็มใจที่จะทำ และ (4) ผู้ตามมีความสามารถและเต็มใจที่จะทำ

นอกจากนี้ Hersey and Blanchard ได้นำระบบการวัดในแต่มิติเข้ามาพิจารณาคือ พฤติกรรมมุ่งมิติสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งงาน และจำแนกสไตล์ของภาวะผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ (1) รูปแบบบอกให้ทำ (Telling Style) คือการบอกวิธีทำอย่างละเอียด พร้อมกับติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มิติสัมพันธ์ที่ต่ำ (2) รูปแบบการขายความคิด (Selling Style) คือการขายความคิดและวิธีการตัดสินใจ พร้อมทั้งให้โอกาสผู้ตามซักถามสิ่งที่ไม่เข้าใจในการทำงาน ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง (High Task) และมิติสัมพันธ์สูง (High Relationship) (3) รูปแบบให้มีส่วนร่วม (Participating Style) คือการให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมในการตัดสินใจ คือภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ (Low Task) และมีมิติสัมพันธ์ต่ำ (Low Relationship) และ (4) รูปแบบมอบหมายงาน (Delegating Style) คือ การมอบหมายให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบสำหรับงานที่ต้องทำ คือภาวะผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ (Low Task) และมีมิติสัมพันธ์ต่ำ (Low Relationship)

วรรษยา (2547) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาลักษณะนิสัยตนเองให้เป็นคนที่มีประสิทธิผลสูง มี 7 ประการคือ

- (1) ต้องมีนิสัยเชิงรุก หมายถึงไม่ต้องรอให้นายสั่ง
- (2) เริ่มต้นจากส่วนลึกในจิตใจ
- (3) ลงมือทำสิ่งแรกก่อน
- (4) คิดแบบชนะทั้งสองฝ่าย
- (5) เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเรา
- (6) การรวมพลัง หรือ ทำงานเป็นทีม
- (7) กลับเลื่อยให้คม คือพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

แนวทางส่งเสริม และพัฒนาผู้ตามให้มีคุณลักษณะผู้ตามที่มีวัตถุประสงค์

(1) การดูแลเอาใจใส่ เรื่องความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ให้กับบุคลากร เป็นธรรมชาติ

(2) การจูงใจด้วยการให้รางวัลคำชมเชย

(3) การให้ความรู้ และพัฒนาความคิดโดยการจัดโครงการฝึกอบรมสัมมนาและ ศึกษาดูงาน

(4) ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง

(5) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

(6) ควรนำหลักการประเมินผลงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์มาพิจารณาความดีความชอบ

(7) ส่งเสริมการนำพุทธศาสนามาใช้ในการทำงาน

(8) การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่าง จริงจัง

จากทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้ตามในโมเดลท้าวไปข้างต้นสามารถสรุปได้ด้วยดังนี้

1- Kelly (1992) ได้กำหนดพฤติกรรมใน 2 มิติเพื่อจำแนกแบบภาวะผู้ตาม. มิติที่ 1 คือระดับ การมีความอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์ ส่วนมิติที่ 2 คือระดับการมีความกระตือรือร้นหรือความ เฉื่อยชา จากสองมิติดังกล่าวสามารถกำหนดแบบภาวะผู้ตามออกเป็น 5 ประเภท 1-ภาวะ ผู้ตามแบบ แกะ (The Sheep) (ความอิสระอยู่ในระดับต่ำและมีความเฉื่อยชา) 2- ภาวะผู้ตามแบบใช่ครับ (The Yes-People) (ความอิสระอยู่ในระดับต่ำแต่มีความกระตือรือร้น) 3- ภาวะผู้ตามแบบเอา ตัวรอด (The Pragmatics) (บุคคลที่มีคุณลักษณะ) 4- ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน (The Alienated) (มีความอิสระสูงและมีความกระตือรือร้น) 5- ภาวะผู้ตามที่โดดเด่น (The Star Followers) (มีความ อิสระสูงและมีความกระตือรือร้น)

2- Chaleff (1995) ได้แบ่งประเภทผู้ตามแบ่งออกเป็น 2 แบบคือ ผู้ตามแบบนิ่งเงียบ (mute follower) และ ผู้ตามแบบกล้าหาญ (courageous follower) ผู้ตามแบบนิ่งเงียบคือผู้ไม่มี ความกล้า หรือทักษะเพียงที่จะขัดขึ้น โต้เถียง หรือ ทำทนายเมื่อผู้นำเป็นฝ่ายผิด ผู้ตามในลักษณะนี้ ยินยอมภาพลักษณ์ในด้านลบของผู้ตาม ทำให้ภาวะผู้ตามกลายเป็นสิ่งที่ไม่ควรค่าแก่การศึกษาทำความเข้าใจ ในอีกลักษณะซึ่งเป็นผู้ตามที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ได้แก่ ความกล้าที่จะร่วมรับผิดชอบ (courage to assume responsibility) ความกล้าที่จะบริการ (courage to serve) ความกล้าที่จะท้าทาย (courage to challenge) ความกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิรูป (courage to participate in transformation) ความกล้าที่จะออกจากตำแหน่ง (courage to leave) คาเลฟฟ์ ให้ความสำคัญอย่างมากกับความกล้าหาญว่าเป็นสิ่งที่แบ่งแยกประสิทธิภาพของ ผู้ตาม

3- Kellerman (2008) ได้แบ่งประเภทผู้ตามออกเป็น ภาวะผู้ตามแบบอิสระ (Isolates) ภาวะผู้ตามแบบผู้ชม (Bystanders) ภาวะผู้ตามแบบมีส่วนร่วม (Participants) ภาวะผู้ตามแบบกระตือรือร้น (Activists) ภาวะผู้ตามแบบกล้าหาญ (Diehards)

4- Hurwitz (2015) โมเดลของแบบความเป็นหุ้นส่วนโดยทั่วไปแล้วประกอบด้วย 5 หลักเกณฑ์และ 5 ทักษะที่เป็นคู่กันรวมทั้งรูปแบบพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง 5 หลักเกณฑ์นี้เป็นส่วนสำคัญของแบบความเป็นหุ้นส่วน ทีม และองค์กร ในการนำเสนอรูปแบบกรอบของทักษะที่สมควรใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะดังกล่าวจะมาในรูปแบบเป็นคู่รวมทั้งความหลากหลายของพฤติกรรม พฤติกรรมในการปฏิบัติงานสามารถเป็นปัจจัยในการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดีแต่ปัจจัยในการกำหนดที่ดีกว่านั้นคือการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เข้ากับสภาพการปฏิบัติงาน

5- Coyne (2007) ได้นำเสนอ 7 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานของผู้ตามตามแนวคิดของผู้บริหารและผลจากการรายงาน

- (1) ผู้ตามควรแสดงความปรารถนาที่ดี
- (2) การให้อภัยตนเองและผู้อื่น
- (3) การเรียนรู้รูปแบบการทำงานของผู้นำ
- (4) เข้าใจถึงวาระงานของผู้นำ
- (5) นำเสนอแผนงานด้วยความจริงใจและเป็นจริง
- (6) การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (7) นำเสนอความเห็นตามวัตถุประสงค์

2.4 ภาวะผู้ตามในหลักการอิสลาม

2.4.1 ที่มาของภาวะผู้ตามในหลักการอิสลาม

Mutawalli (1997) ได้กล่าวว่า หลังจากที่อัลลอฮ์ (ซ.บ) ได้ทรงสร้างท่านนบีอาดัม (อ.ล) และได้บัญชาให้บรรดามะลาอิกะห์ ทำการชูญูดต่อท่านนบีอาดัม (อ.ล) และได้เกิดการปฏิเสธต่อพระบัญชาของพระองค์โดยอิบลิซและได้กระทำความทรยศต่อพระองค์ ทั้งนี้พระองค์ทรงมีความประสงค์ให้ท่านนบีอาดัม (อ.ล) น้อมรับการปฏิบัติภารกิจของพระองค์บนโลกดุนยา หากถ้าก่อนที่พระองค์จะทรงให้ท่านนบีอาดัม (อ.ล) ได้ปฏิบัติตามพระบัญชาของพระองค์นั้น พระองค์ได้ทรงทดสอบท่านนบีอาดัม (อ.ล) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามของมนุษย์ในบนโลกและส่งผลการหลงทางที่จะพามาโดยอิบลิซ อัลลอฮ์ (ซ.บ) ทรงตรัสในสุเราะฮ์ อัล-บะเกาะเราะฮ์ อายะห์ที่ 35 - 36 ว่า

وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلَا مِنْهَا رَغَدًا
 حَيْثُ شِئْتُمَا وَلَا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ ﴿٣٥﴾
 فَأَزَلَّهُمَا الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ وَقُلْنَا اهْبِطُوا
 بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَىٰ حِينٍ



ความว่า และเราได้กล่าวไว้ โอ้อาдам ! เจ้าและคู่ครองของเจ้าจง
 พำนักอยู่ในสวนสวรรค์นั้นเถิดและเจ้าทั้งสองจงบริโภคจากสวนนั้นอย่าง
 กลางขวาง ณ ที่ที่เจ้าทั้งสองปรารถนา และอย่าเข้าใกล้ต้นไม้ต้นนี้ (มี
 เช่นนั้นแล้ว) เจ้าทั้งสองจะกลายเป็นผู้ธรรมแก่ตัวเอง (35) ภายหลังจาก
 ชัยฎอนได้ทำให้ทั้งสองนั้นพลั้งพลาดไป เนื่องจากต้นไม้ต้นนั้น แล้วได้ทำ
 ให้ทั้งสองออกจากที่ที่เคยพำนักอยู่ และเราได้กล่าวว่า พวกเจ้าจงออกไป
 โดยที่บางส่วนของพวกเจ้าต่างเป็นศัตรูต่อกัน และ (สำหรับพวกเจ้าในผืน
 แผ่นดินนั้น) มีที่พำนัก และมีสิ่งอำนวยความสะดวกจนถึงระยะเวลาหนึ่ง
 (36)

และพระองค์ทรงได้ตรัสในซูเราะห์ อัล-บากอเราะห์ อายะห์ที่ 38-39 ว่า

قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فِيمَا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ
 هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٣٨﴾ وَالَّذِينَ كَفَرُوا
 وَكَذَّبُوا بِآيَاتِنَا أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ۖ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿٣٩﴾

ความว่า และข้าได้กล่าวว่า “ พวกเจ้าจงออกไปทั้งหมด จากสวนนั้น
 แล้วหากมีคำแนะนำจากข้ามายังพวกเจ้าแล้ว ดั่งนั้นผู้ใดก็ตามที่ปฏิบัติตาม
 คำแนะนำหรือทางนำของข้า แน่แน่นอนพวกเขาจะไม่มี ความกลัวใด ๆ แก่
 พวกเขา และพวกเขาก็จะไม่เสียใจ และบรรดาผู้ที่ปฏิเสธศรัทธา และไม่
 เชื่อบรรดาโองการของเรานั้น, คนเหล่านี้คือชาวนรก โดยที่พวกเขาจะอยู่
 ในนรกนั้นตลอดกาล

Abdulfattah (1996) อายะห์ดังกล่าวได้พูดถึงนบิอาดัมและฮาวาได้ลงมายังโลกมนุษย์และได้แบ่งมนุษย์ทุกคนบนพื้นฐานของการปฏิบัติตามทางนำของพระองค์ ด้วยเหตุนี้ บางคนเป็นกาฟิร เพราะปฏิเสธการปฏิบัติตามสิ่งที่ได้ประทางลงมาจากพระองค์ และปฏิบัติตามหนทางที่เป็นเท็จ บางคนเป็นคนมุมนินที่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ยึดหมั่นในหลักคำสอน พวกเขาเหล่านั้นจะประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความกังวลใด ๆ และไม่มีความเสียใจ

พฤติกรรมตามปฏิบัติตามข้างต้น เป็นการตามที่ได้รับคำสั่งสรรเสริญและเป็นสิ่งที่ดีงาม ส่งผลให้ผู้นั้นประสบความสำเร็จและเข้าสวนสวรรค์อย่างถาวร

Jalalin (1885) ได้อธิบายว่า “ผู้ที่ปฏิบัติตามทางนำของพระองค์ กล่าวคือผู้ที่ศรัทธาต่อพระองค์ทุกประการ และเคารพ น้อมรับ ปฏิบัติตามคำสั่งของพระองค์”

จากการอธิบายของนักวิชาการเกี่ยวกับอายะห์ข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้ตามของมนุษย์ในโลกนี้ ได้แบ่งผู้ตามในสองมิติ คือ 1 ผู้ตามที่น้อมรับบทบัญญัติของพระองค์ ประกอบด้วยแบบมุมนิน และแบบมุสลิม 2 ผู้ตามที่ปฏิเสธการศรัทธาต่อพระองค์และปฏิบัติตามความเท็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้ตามแบบกาฟิร และแบบมุนาฟิก และสิ่งที่อยู่ระหว่าง ๒ มิติ คือ ภาวะผู้ตามแบบทั่วไป จากภาวะผู้ตามทั้งสองมิตินั้น ส่งผลต่อความสำเร็จของตนเองและองค์กรในระดับที่แตกต่างกัน

2.4.2 รูปแบบภาวะผู้ตามในอิสลาม

รูปแบบภาวะผู้ตามในอิสลามนั้นสามารถแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยที่นำไปวิเคราะห์ และยังไม่ปรากฏมีผลงานวิจัยที่กำหนดตัวแปรอย่างชัดเจนในการแบ่งภาวะผู้ตามในอิสลาม ดังนั้น ภาวะผู้ตามในอิสลามสามารถแบ่งออกเป็นรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานของการน้อมรับหลักศรัทธาและปฏิเสธการศรัทธา และแบ่งพื้นฐานของการตอบสนองพฤติกรรมของบรรดาศอฮาบะหะที่มีต่อคำสั่งของพระองค์อัลลอฮ์และศานซูดของพระองค์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.4.2.1 รูปแบบภาวะผู้ตามที่น้อมรับและปฏิเสธหลักศรัทธา

(1) ภาวะผู้ตามแบบมุมนิน

ภาวะผู้ตามแบบมุมนิน คือผู้ตามที่มีคุณลักษณะดังที่ปรากฏในซูเราะห์มุมนูน อายะห์ที่ 1-10 พระองค์ทรงตรัสว่า :

قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ ﴿١﴾ الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ ﴿٢﴾
 وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ ﴿٤﴾
 وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ ﴿٥﴾ إِلَّا عَلَىٰ أَرْوَاحِهِمْ أَوْ مَا
 مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ ﴿٦﴾ فَمَنْ آتَبَعْنِي وَرَاءَ ذَلِكَ

فَأُولَئِكَ هُمُ الْعَادُونَ ﴿٧﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ
رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾ أُولَئِكَ هُمُ
الْوَارِثُونَ ﴿١٠﴾

ความว่า “แน่นอนบรรดาผู้ศรัทธาได้ประสบความสำเร็จแล้ว บรรดาผู้ที่พวกเขาเป็นผู้มอบน้อมถ่อมตนในเวลาละหมาดของพวกเขา และบรรดาผู้ที่พวกเขาเป็นผู้ผินหลังให้จากเรื่องไร้สาระต่าง ๆ และบรรดาผู้ที่พวกเขาเป็นผู้บริจากระยะกาศ และบรรดาผู้ที่พวกเขาเป็นผู้รักษา (ไว้ซึ่งความบริสุทธิ์ของ) ทวารของพวกเขา เว้นแต่บรรดาภรรยาของพวกเขา หรือที่มือขวาของพวกเขาครอบครอง (คือทาส) ในกรณีเช่นนั้นพวกเขาจะไม่ถูกตำหนิ ฉะนั้นผู้ใดแสวงหาอื่นจากนั้น คนเหล่านั้นพวกเขาก็เป็นผู้ละเมิด และบรรดาผู้ที่พวกเขาเป็นผู้เอาใจใส่ต่อสิ่งที่ได้รับมอบหมายของพวกเขา และสัญญาของพวกเขา และบรรดาผู้ที่พวกเขาเป็นผู้รักษาการละหมาดของพวกเขา คนเหล่านี้แหละพวกเขาเป็นทายาท ซึ่งพวกเขา จะได้รับมรดกสวนสวรรค์ชั้นฟิเรเดส พวกเขาจะพำนักอยู่ในนั่นตลอดกาล”

Mutawalli (1981) ได้กล่าวว่า ความมุ่งหมายของ {قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ} คือแท้จริงแล้วพวกเขาเหล่านั้นได้รับชัยชนะและประสบความสำเร็จ คือบรรดาคนมุมนที่มีคุณลักษณะตามที่ได้กล่าวในอายะห์.

จากอายะห์ข้างต้น ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้ตามแบบมุมน ซึ่งเป็นผู้ตามที่ประสบความสำเร็จในการงานของตนเองและองค์กรทั้งในโลกนี้และโลกหน้า คุณลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย ความศรัทธาต่อพระองค์และศาสนทูตของพระองค์ ปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนา มีความถ่อมตนทั้งในและนอกเวลาละหมาด ไม่พูดและกระทำการที่ร้ายสาระ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นรักและดูแลตนเองจากสิ่งที่ไม่ดี มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติตามสัญญาที่ได้บันทึกไว้และรักษาการละหมาด คุณลักษณะดังกล่าว เรียกว่า ภาวะผู้ตามแบบมุมน

(2) ภาวะผู้ตามแบบมุสลิม

ภาวะผู้ตามแบบมุสลิมเป็นภาวะผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับของคนใดคนหนึ่งที่มีต่อหลักศรัทธา ดังปรากฏในอัลฮาดิษของท่านบี ว่า :

ففي حديث ابن عمر رضي الله عنهما عن رسول الله ﷺ قال أمرت أن أقاتل
الناس حتى يشهدوا أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله ويقيموا الصلاة ويؤتوا

الزكاة فاذا فعلوا ذلك عصموا مني دماءهم وأموالهم إلا بحق الإسلام وحسابهم
على الله

ความว่า และท่านรอซูล (ซ.ล) ได้กล่าวว่า “ฉันถูกใช้ให้ต่อสู้กับผู้ที่เป็นภัยต่ออิสลามจนกว่าพวกเขาจะกล่าวว่า ลาอิลาฮาอิลลัลลอฮ์ และเมื่อพวกเขาได้กล่าวมันแล้ว ทรัพย์สินของเขาชีวิตของเขาก็เป็นที่ต้องห้ามแก่ฉัน นอกจากสิทธิอันชอบธรรมแห่งอิสลาม และภายในจิตของเขา มอบหมายให้เป็นภาระกิจของอัลลอฮ์”

จากอัลฮาดิษดังกล่าว บ่งบอกถึงเมื่อคนใดคนหนึ่งได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขด้านภายนอกก็ได้ถือว่าเขาได้พร้อมที่จะปฏิบัติตามหลักการต่าง ๆ ในศาสนาอิสลาม ส่วนลึกข้างในของเขาเป็นภารกิจของอัลลอฮ์ ที่จะทรงพิจารณา เช่นเดียวกับกับฮาดิษต่อไปนี้ที่ได้พูดถึงเรื่องคุณลักษณะของผู้ตามแบบมุสลิมที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามที่พระองค์ได้ทรงสั่งไว้ ซึ่งท่านนบีได้กล่าวว่า :

... فقال رسول الله ﷺ : الإسلام أن تشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله ، وتقيم الصلاة ، وتؤتي الزكاة ، وتصوم رمضان ، وتحج البيت إن استطعت إليه سبيلاً

ความว่า และท่านรอซูล ﷺ ได้กล่าวว่า “แท้จริงศาสนาอิสลามนั้น คือ การที่เจ้าปฏิญาณตนว่าไม่มีพระเจ้าอื่นใดนอกจากอัลลอฮ์ และแท้จริงท่านนบีมุฮัมมัดนั้นเป็นรอซูลของอัลลอฮ์ ปฏิบัติการละหมาด 5 เวลา การเสียซากาต ถือศีลอดในเดือนรอมฎอน และการไปทำฮัจย์หากว่าความสามารถ”

จากความหมายข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า ผู้ตามแบบมุสลิมคือผู้ที่ปฏิบัติตามหลักศาสนาอิสลามทั้งกายและใจ ถึงแม้ว่าบางครั้งอาจมีการกระผิดบ้างแต่ไม่ได้หมายความว่า เป็นการปฏิเสธคำสั่งของพระองค์และรอซูล

(3) ภาวะผู้ตามแบบกาฟิร

ปรากฏมีหลายโองการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตามแบบกาฟิรเช่นในซูเราะห์อัล-บากอเราะห์ โองการที่ 6 พระองค์ได้ทรงตรัสว่า

إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا سَوَاءٌ عَلَيْهِمْ أُنذِرْتَهُمْ أَمْ لَمْ تُنذِرْتَهُمْ لَا

يُؤْمِنُونَ ﴿٦﴾

ความว่า “แท้จริงบรรดาผู้ที่ปฏิเสธศรัทธานั้นย่อมมีผลเท่ากันแก่พวกเขา เจ้าจะตักเตือนพวกเขาแล้วหรือยังมีได้ตักเตือน พวกเขา ก็หาได้ศรัทธาไม่”

Ibnu Kathir (2002) ได้กล่าวว่า อาลีบินอาบีฏอลหะฮฺ รายงานจากอิบน์อับบัส โองการดังกล่าว นั้น อาลีบินอาบีฏอลหะฮฺ ได้กล่าวว่า “ท่านรอซูล ﷺ ได้มุ่งมั่นเชิญชวนให้มนุษย์ทุกคนได้ศรัทธาต่ออัลลอฮ์ และปฏิบัติตามแนวทางของพระองค์ ดังนั้นพระองค์ทรงได้แจ้งต่อนบีว่า แท้จริงพวกเขาเหล่านั้นไม่ศรัทธาเว้นแต่ผู้ที่พระองค์ทรงได้ประทานทางนำและพระองค์จะทรงไม่ให้เขาหลงผิดเว้นแต่ผู้ที่พระองค์ทรงประทานสิ่งที่ไม่ดีแก่เขา

และในซูเราะห์ยูनुซ โองการที่ 97 พระองค์ได้ทรงตรัสว่า

إِنَّ الَّذِينَ حَقَّتْ عَلَيْهِمْ كَلِمَتُ رَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ ﴿١١﴾ وَلَوْ جَاءَهُمْ كُلُّ آيَةٍ حَتَّى يَرَوْا الْعَذَابَ الْأَلِيمَ ﴿١٢﴾

ความว่า “แท้จริง บรรดาผู้ที่พระดำรัส (การลงโทษ) ของพระเจ้าของเจ้า ได้บัญญัติแก่พวกเขาแล้วพวกเขาจะไม่ศรัทธา และแม้ว่าทุกสัญญาณได้มายังพวกเขาจนกว่าพวกเขาจะแลเห็นการลงโทษอย่างเจ็บปวด”

Al-suyuti (2003) กล่าวว่า “และบรรดาผู้ที่ได้รับแจ้งจากพระองค์เกี่ยวกับบทลงโทษอันแสนสาหัสในโลกนี้และโลกหน้า และพวกเขาไม่ศรัทธาต่ออัลลอฮ์และรอซูล (ศ.ล) และถึงแม้ว่าข่าวเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวจะได้ถึงพวกเขาแล้วดังที่พวกเขาต้องการ พวกเขายังคงไม่ศรัทธาจนกระทั่งพวกเขาจะได้ประสบกับบทลงโทษอันแสนทรมาณ และการศรัทธาของพวกเขาหลังจากที่ได้รับบทลงโทษก็จะไม่เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อพวกเขาเลย”

และในซูเราะห์อัล-นิซะ โองการที่ 89 พระองค์ได้ทรงตรัสว่า

وَدُّوا لَوْ تَكْفُرُونَ كَمَا كَفَرُوا فَتَكُونُونَ سَوَاءً ﴿٨٩﴾

ความว่า “พวกเขาชอบหากว่า พวกเจ้าจะปฏิเสธศรัทธา ดังที่พวกเขาได้ปฏิเสธ พวกเจ้าจะได้เป็นผู้เท่าเทียมกัน”

Al-suyuti (2003) ได้อธิบายว่า “พวกเขาเหล่านั้นมีความคาดหวังที่จะทำให้เจ้าปฏิเสธศรัทธาเหมือนกับพวกเขาและพวกเจ้าและเขาจะอยู่ในสภาพเดียวกัน”

ในซูเราะห์ อัล-บากอเราะห์ อายะห์ที่ 101-102 พระองค์ได้ทรงตรัสว่า

وَاتَّبِعُوا مَا تَتْلُوا الشَّيْطِينُ عَلَىٰ مَلِكٍ سُلَيْمَانَ وَمَا كَفَرَ سُلَيْمَانُ وَلَٰكِنَّ الشَّيْطِينَ كَفَرُوا ...

ความว่า และหลังจากที่ได้มีท่านรอซูลจากอัลลอฮ์ (ซ.บ) มายังพวกเขา ซึ่งจะเป็นผู้ยืนยันสิ่งที่มีอยู่กับพวกเขา กลุ่มหนึ่งจากบรรดาผู้ที่ได้รับคัมภีร์

เตารอฎ ก็เหวี่ยงคัมภีร์ของอัลลอฮ์นั้น ไว้เบื้องหลังของพวกเขาเสีย เสมือนหนึ่งว่าพวกเขาไม่รู้ และพวกเขาได้ปฏิบัติตามสิ่งที่บรรดาคำพูดของชัยฏอน ในสมัยของกษัตริย์สุลัยมาน และท่านสุลัยมานหาได้ปฏิเสธการศรัทธาไม่แต่ ทว่าชัยฏอนเหล่านั้นต่างหากที่ปฏิเสธการศรัทธา

Abdulfattah (1996) สองอายะห์ดังกล่าวได้อธิบายถึงความผิดพลาดในการเลือกของชาวยิว และความผิดพลาดในการปฏิบัติตาม โดยที่พวกเขาได้ปฏิเสธศรัทธาของท่านบิหมุฮัมมัด ในขณะที่พวกเขาถือว่าท่านบิหมุฮัมมัด ﷺ คือศาสนาทูตของอัลลอฮ์ และหลักศรัทธาของท่านบิหมุฮัมมัดมีศีลธรรม สอดคล้องกับพระมหาคัมภีร์เตารอฎของชาวยิว กระนั้นชาวยิวก็ยังไม่ปฏิบัติตามศีลธรรมที่มาพร้อมกับท่านบิหมุฮัมมัด ﷺ หันไปปฏิบัติตามสิ่งที่ไม่มีดีและขาดทุน นั่นคือปฏิบัติตามสิ่งที่ได้กระซิบและพูดโดยบรรดาศัตรูชัยฏอนจากสิ่งที่ได้โกหกเกี่ยวข้องกับท่านนบิสุไลมาน

ฉะนั้นการปฏิบัติตามดังกล่าวจึงเรียกว่าภาวะผู้ตามที่ไม่ดีและถูกตำหนิ ซึ่งเป็นผลมาจากการ ต้อรัน และทุกคนที่ปฏิเสธการปฏิบัติตามความศีลธรรมและไม่ปฏิบัติตามสิ่งที่ดีงามพวกเขาก็จะหันมา ปฏิบัติตามความเท็จและชัยฏอน

จากโองการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้ตามแบบกาฟิรนั้น เป็นผู้ตามที่ปฏิเสธหลักศรัทธาต่อ พระองค์อัลลอฮ์และรอซูลของพระองค์ทั้งกายและใจ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ปฏิบัติตามและมี จุดยืนด้านการปฏิเสธที่หนักแน่น ถึงแม้ว่าเราจะชี้แนะแนวทางที่เที่ยงตรงก็ตาม เขาก็จะยังคงปฏิเสธจะ กระทั่งพวกเขาประสบบทโทษจึงจะมีการยอมรับเพื่อปฏิบัติตาม และพวกเขาจะมีพฤติกรรมที่นำว โนมจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเขาเช่นเดียวกัน

(4) ภาวะผู้ตามแบบมุนาฟิก

Abnu Kathir (2002) ได้กล่าว “อัลลอฮ์ได้กล่าวเพื่อแจ้งเกี่ยวกับพวกมุนาฟิกว่า : แท้จริงเมื่อ พวกเขาไปหาท่านนบิพวกเขาจะพูดถึงอิสลาม อันที่จริงแล้วสิ่งที่อยู่ในจิตใจพวกเขานั้น ไม่เป็นดังที่ เขาพูด แท้จริงสิ่งที่อยู่ในจิตใจนั้นจะตรงกันข้ามกับสิ่งที่พวกเขาได้กล่าวมา ด้วยเหตุนี้พระองค์ทรงได้ ประทานโองการ

إِذَا جَاءَكَ الْمُنَافِقُونَ قَالُوا نَشْهَدُ إِنَّكَ لَرَسُولُ اللَّهِ وَاللَّهُ يَعْلَمُ
إِنَّكَ لَرَسُولُهُ وَاللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَكَاذِبُونَ ﴿١٠١﴾ اتَّخَذُوا
أَيْمَانَهُمْ جُنَّةً فَصَدُّوا عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّهُمْ سَاءَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ ءَامَنُوا ثُمَّ كَفَرُوا فَطُبِعَ عَلَى قُلُوبِهِمْ فَهُمْ لَا

يَفْقَهُونَ

ความว่า “ เมื่อพวกสับปลับ (มุนาฟิกุน) มาหาเจ้า พวกเขากล่าวว่า เราขอปฏิญาณว่า แท้จริงท่านเป็นรอซูลของอัลลอฮ์ แต่อัลลอฮ์ทรงรู้ดียิ่ง แท้จริงเจ้านั้นเป็นรอซูลของพระองค์อย่างแน่นอนนอนและอัลลอฮ์ทรงเป็นพยานว่า แท้จริงพวกมุนาฟิกุนนั้นเป็นผู้กล่าวเท็จอย่างแน่นอน พวกเขาได้ถือเอาการสาบานของพวกเขากลับแล้ว แล้วก็คิดกันจากทางของอัลลอฮ์ แท้จริงพวกเขานั้นสิ่งที่พวกเขาได้กระทำไปนั้นช่างชั่วช้าจริง ๆ นั้นเป็นเพราะพวกเขาศรัทธาแล้วก็ปฏิเสธศรัทธา ดังนั้นจึงถูกผนึกบนหัวใจของพวกเขาแล้วพวกเขาก็ไม่เข้าใจ”

Jalalain (n.d.) ได้อธิบายเกี่ยวพฤติกรรมของมุนาฟิกว่า “เมื่อพวกมุนาฟิกได้มายังท่านนบี ﷺ พวกเขาได้พูดเข้ากับสิ่งที่ตรงกันข้ามในความรู้สึกรู้สึกของเขา คือพวกเขาได้ปฏิญาณว่า แท้จริงท่านคือศาสนทูตของอัลลอฮ์ และอัลลอฮ์ทรงได้รับรู้ว่า ท่านคือศาสนทูตของพระองค์และพระองค์ทรงรู้ว่า แท้จริงพวกมุนาฟิกนั้นได้พูดเท็จกับสิ่งที่อยู่ในจิตใจพวกเขาเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาได้พูด พวกเขาได้สาบานตนกับอิสลามเพื่อที่จะให้เกิดความปลอดภัยต่อสมบัติและเลือดของพวกเขา และพวกเขาก็หันหลังจากการสาบานตนนั้นซึ่งพวกเขานั้นได้ปฏิบัติในสิ่งที่ชั่วช้าเป็นอย่างมาก

จากการอธิบายโองการดังกล่าว สามารถกล่าวได้ว่าผู้ตามแบบมุนาฟิกนั้นเป็นผู้ตามที่มีคุณลักษณะกระตือรือร้นในการทำงานแต่ขาดความคิดสร้างสรรค์อันเนื่องมาจากพฤติกรรมที่ไม่ปฏิบัติสิ่งที่ไม่ตรงกับใจต้องการ และยิ่งไปกว่านั้น ในจิตใจมีแต่การต่อต้าน เมื่อได้โอกาส สิ่งเหล่านั้นจะทำให้องค์กรไม่มีการพัฒนาและอันตรายต่อการพัฒนาขององค์กร

(5) ภาวะผู้ตามแบบทั่วไป

อัลลอฮ์ (ช.บ) ได้ทรงตรัสในสุเราะห์ อัล-อะรอฟ โองการที่ 158 ว่า

قُلْ يٰٓأَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعًا الَّذِي لَهُ
 مُلْكُ السَّمٰوٰتِ وَالْأَرْضِ ۗ لَا إِلٰهَ إِلَّا هُوَ يُحْيِي ۖ وَيُمِيتُ ۗ
 فَءَامِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ النَّبِيِّ الْأُمِّيِّ الَّذِي يُؤْمِنُ بِاللَّهِ
 وَكَلِمَاتِهِ ۗ وَاتَّبِعُوهُ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٥٨﴾

ความว่า “จงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด) ว่า โ้มนุหฺยทั้งหลาย แท้จริงฉันคือ รอสูลของอัลลอฮฺมายังพวกท่านทั้งมวล ซึ่งพระองค์นั้นอำนาจแห่งบรรดชั้นฟ้า และแผ่นดินเป็นของพระองค์ไม่มีผู้ใดควรได้รับการเคารพสักการะ นอกจากพระองค์เท่านั้นผู้ทรงให้เป็นและทรงให้ตายดังนั้นพวกท่านจงศรัทธาต่ออัลลอฮฺและรอสูลของพระองค์ผู้เป็นนะบีที่เขียนอ่านไม่เป็น ซึ่งเขาศรัทธาต่ออัลลอฮฺ และคำรัสทั้งหลายของพระองค์ และพวกเจ้าจงปฏิบัติตามเขาเถิด เพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับคำแนะนำ”

Jalalain (2003) อธิบายว่า ความมุ่งหมายของคำว่า (النَّاسِ) คือบรรดาชาวอาหรับ ชาวกีตาบและอื่นๆ จากบรรดามุหฺยทั้งหลาย

จากความหมายของโองการข้างต้น เป็นสิ่งที่สามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้ตามแบบทั่วไปคือผู้ตามที่อยู่ในประเทศต่างๆ ที่ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้ ทั้งนี้ภาวะผู้ตามทั้งหมดจำเป็นที่จะต้องศรัทธาและเคารพพระองค์อัลลอฮฺและปฏิบัติตามรอสูล ﷺ ทั้งกายและใจ

ศาสนาอิสลามเป็นศาสนาที่มาจากพระองค์อัลลอฮฺ (ช.บ) และได้อธิบายโดยท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ซึ่งได้ยึดหลักบนพื้นฐานของการน้อมรับหลักศรัทธาของมนุษย์ที่มีต่อพระองค์อัลลอฮฺ (ช.บ) และท่านรอสูลของพระองค์ ดังนั้นเหตุนี้ อิสลามได้แบ่งแบบภาวะผู้ตามใน 2 มิติ 1.มิติด้านการน้อมรับหลักศรัทธาและการปฏิเสธ 2.มิติด้านปฏิบัติตามของรอสูลและแนวทางของชัยฏอน จาก 2 มิติดังกล่าวสามารถแบ่งภาวะผู้ตามในอิสลามออกเป็น 5 รูปแบบ ประกอบด้วยดังนี้

(1) ภาวะผู้ตามแบบมุหมิน คือ ผู้ที่น้อมรับหลักศรัทธาของพระองค์อัลลอฮฺ (ช.บ) โดยไม่มีข้อสงสัยใด ๆ และปฏิบัติตามรอสูล ﷺ โดยไม่มีข้อยกเว้นใด ๆ ภาวะผู้ตามแบบมุหมินจะประสบความสำเร็จทั้งโลกนี้และโลกหน้า

(2) ภาวะผู้ตามแบบกาฟิร คือ ผู้ที่ปฏิเสธหลักศรัทธาของพระองค์อัลลอฮฺ (ช.บ) และไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของพระองค์อัลลอฮฺ (ช.บ) โดยจะปฏิบัติตามคำสั่งและแนวทางของชัยฏอน ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติตามแนวทางของชัยฏอนนั้นสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง บุคคลกลุ่มนี้จะประสบความสำเร็จในโลกดุนยาเท่านั้น และจะไม่มีความสุขในโลกหน้า

(3) ภาวะผู้ตามแบบมุสลิม คือ ภาวะผู้ตามที่น้อมรับหลักศรัทธาของพระองค์อัลลอฮฺ (ช.บ) แต่ในเวลาเดียวกันอาจมีบางครั้งบางคราว ปฏิบัติตามแนวทางของชัยฏอนเพราะขาดหลักศรัทธาที่แข็งแกร่ง อันนำไปสู่การปฏิบัติตามที่ผิดพลาดต่อหลักการอิสลาม บุคคลเหล่านี้ยังมีโอกาสในการกลับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อสามารถยกระดับไปถึงขั้นภาวะผู้ตามแบบมุหมิน

(4) ภาวะผู้ตามแบบมุนาฟิก คือ ภาวะผู้ตามปฏิเสธหลักศรัทธาต่อพระองค์อัลลอฮฺ (ช.บ) แต่ภายนอกได้ประพฤติปฏิบัติตามแนวทางของรอสูล ﷺ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและเพื่อผลประโยชน์ที่จะได้รับจากกลุ่มหรือองค์กร บุคคลเหล่านี้จะประสบความสำเร็จในโลกนี้เท่านั้นและจะได้รับโทษในโลกหน้า

(5) ภาวะผู้ตามแบบทั่วไป คือ ภาวะผู้ตามที่ไม่ปฏิเสธหลักศรัทธาและไม่ยอมรับบทบัญญัติของพระองค์อัลลอฮ์ (ซ.บ) และไม่ปฏิบัติตามแนวทางของท่านรอซูล ﷺ และไม่หลงไหลตามแนวทางของชัยฏอน เพียงแค่บางครั้งได้กระทำความดีที่สอดคล้องกับหลักศาสนาและบางครั้งปฏิบัติตามความชั่วที่สอดคล้องกับความประสงค์ของชัยฏอน บุคคลเหล่านี้จำเป็นต้องยกระดับตนเองไปสู่ภาวะผู้ตามแบบมุสลิมและมุมิน

2.4.2.2 รูปแบบภาวะผู้ตามที่ตอบสนองต่อคำสั่งของอัลลอฮ์และนบี

Tariq (2012) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้ตามในมนทัศน์ของอิสลามโดยทำการวิเคราะห์จากคุณลักษณะของบรรดาซอฮาบะห์ ซึ่งได้กล่าวว่า “ภาวะผู้ตามในอิสลามนั้นจะมีความแตกต่างกัน บางครั้งมีภาวะผู้ตามแบบกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือและมีความคิดสร้างสรรค์สามารถนำเสนอและปฏิบัติได้ บางครั้งเป็นภาวะผู้ตามที่ปฏิบัติตามโดยไม่พึงพิจารณาบริบทต่าง ๆ”

งานวิจัยของ Tariq (2012) ได้กำหนดสามตัวบ่งชี้ในการจำแนกรูปแบบของภาวะผู้ตามโดยพิจารณาจากการตอบสนองของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ ซึ่งตัวบ่งชี้ดังกล่าวประกอบด้วย

(1) ผู้ตามมีภาวะความเป็นผู้นำ (القيادة القياسية) คือ ความสามารถของผู้ตามที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ โดยปฏิบัติงานภายใต้คำสั่งของผู้นำในเวลาเดียวสามารถเป็นผู้นำได้

(2) ศักยภาพในความท้าทาย (التحدي) คือ มีความกล้าหาญต่อสิ่งที่ท้าทาย กล่าวคือ ไม่ใช่การท้าทายเพื่อที่จะล้มผู้นำหรือระบบขององค์กร ความมุ่งหมายในประเด็นนี้คือมีความกระตือรือร้นในการคิดวิเคราะห์ กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ และมีความกล้าหาญในการขัดค้านเพื่อความถูกต้องและการพัฒนาขององค์กร กล่าวคือความกล้าหาญในด้านบวก

(3) มีความกระตือรือร้นต่อองค์กร (الفاعلية في المنظمة) คือ ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือไม่? มีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานหรือไม่?

จากตัวชี้วัดในการกำหนดประเภทของผู้ตามตามทัศนะของ Tariq (2012) สรุปแบบตารางดังนี้

ตารางที่ 2 แนวทางการจำแนกภาวะผู้ตามในอิสลามโดยวิเคราะห์จากคุณลักษณะของบรรดาขอ
ฮาบะห์ ท่านนบี ﷺ

ลำดับ	รูปแบบภาวะผู้ตาม	ตัวอย่าง	คะแนนของแต่ละระดับ			ด้าน
			ภาวะผู้นำ	ความกล้า หาญ	ความกระตือรือร้น	
1	ความทุ่มเทในการให้ ความร่วมมือ (التابع الشريك)	บดุดัน รุนแรง	สูง	ต่ำ	สูง	บวก
2	แบบมีประสิทธิผล (التابع المؤثر)	เฉลียว ทรู	สูง	สูงมาก	สูงมาก	
3	แบบตอบสนองผู้นำ (التابع المساند)	นอบ พ้อง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	
4	แบบให้คำปรึกษา (التابع المشير)	ทรู นอบ	ปานกลาง	สูง	สูง	
5	แบบมั่นคง (التابع الملتزم)	ทรู รุนแรง	ต่ำ	ต่ำ	สูง	
6	แบบดีใจ (التابع المعاند)	ดีใจ ทรู	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ลบ
7	แบบต่อต้าน (التابع المكابر)	ทรู ดุดัน	สูง	สูง	ต่ำ	
8	แบบสยดสยอม (التابع الهامشي)	ทรู ดุดัน	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	

จากตัวบ่งชี้ดังกล่าวสามารถอธิบายประเภทภาวะผู้ตามในอิสลามดังนี้

(1) ภาวะผู้ตามที่มีความทุ่มเทในการให้ความร่วมมือ (التابع الشريك) เป็นภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากที่สุดและสูงสุดในบรรดาแบบภาวะผู้ตามทั้งหมด ซึ่งนับว่าเป็นแบบภาวะผู้ตามลำดับที่หนึ่งที่ชาวญูโรปไม่ค่อยได้พูดถึง ภาวะผู้ตามประเภทนี้จะทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและเกิดการพัฒนา และในเวลาเดียวกันจะมีภาวะผู้นำซึ่งสามารถนำมาใช้ ทุกครั้งมีความต้องการ แบบภาวะผู้ตามดังกล่าวสามารถอธิบายตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดมาด้วยดังนี้

1. ผู้ตามมีภาวะความเป็นผู้นำ (القدرات القيادية) กล่าวคือมีความสามารถในการเป็นผู้นำได้หรือไม่ ?

2. ศักยภาพในความท้าทาย (التحدى) กล่าวคือ มีความกล้าหาญที่จะรับมือกับสิ่งที่ท้าทายซึ่งเป็นการท้าทายในด้านบวก

3. มีความกระตือรือร้นต่อองค์กร (الفاعلية في المنظمة) กล่าวคือมีความกระตือรือร้น และมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานหรือไม่ ?

ตัวอย่างแบบภาวะผู้ตามประเภทที่หนึ่งสามารถอธิบายตามตัวบ่งชี้ดังกล่าวคือท่านออบูบักร์ (ร.ฎ)

1. ในด้านภาวะความเป็นผู้นำ (القيادة) ท่านออบูบักร์ อัซซิดิกเป็นผู้ตามที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูงพฤติกรรมของท่านออบูบัก (ร.ฎ) บางเวลาเป็นผู้นำและบางครั้งเขาเป็นผู้ตามที่ทุ่มเทให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เขาสามารถปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำที่เหนือกว่าเขาอย่างสุดความสามารถ ซึ่งพฤติกรรมและเหตุการณ์ที่แสดงถึงผู้ตามแบบมีภาวะผู้นำของท่านออบูบัก (ร.ฎ) สามารถอธิบายด้วยดังนี้

1.1 ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้แต่งตั้ง ท่านออบูบักร์ (ร.ฎ) เป็นอีมานำละหมาดในช่วงที่ท่านนบีมุฮัมมัดใกล้สิ้นพระชนม์

1.2 หลังจากคำสั่งอพยพได้ถูกบัญชามายังท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ และท่านนบีได้เลือกท่านออบูบักร์ (ร.ฎ) ร่วมเดินทางไปในครั้งนี้

1.3 ท่านออบูบักร์ (ร.ฎ) ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำฮัจญ์ หรือมีรุลฮัจญ์

2. ในด้านความท้าทาย (التحدى) ท่านออบูบักร์ (ร.ฎ) ไม่เคยมีความเห็นต่างกับท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ แม้แต่ครั้งเดียวไม่ว่าจะเป็นความเห็นต่างในในด้านบวกหรือความเห็นต่างเพื่อการพัฒนา ทั้งนี้เพราะท่านออบูบักร์ (ร.ฎ) เป็นผู้ที่มีความทุ่มเทแก่ท่านนบี ﷺ เข้าใจความต้องการของท่านนบี และมีความคิดเห็นตรงและสอดคล้องกับท่านนบีทุกครั้ง เช่นพฤติกรรมของท่านออบูบักร์ที่มีความศรัทธาต่อท่านนบี ﷺ จนได้รับฉายานามว่า อัซซิดิก (الصديق)

3. ในด้านความกระตือรือร้นต่อองค์กรหรือศาสนา (الفاعلية في المنظمة) ท่านออบูบัคร (ร.ฎ) เป็นผู้ชายที่เข้ารับอิสลามเป็นคนแรก และท่านได้เชิญชวนผู้คนเข้ารับอิสลามจนมีผู้เข้ารับอิสลามกับท่านออบูบัคร (ร.ฎ) จำนวนหลานท่าน

(2) ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล (التابع المؤثر) คือภาวะผู้ตามที่มีความเข้มแข็ง มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดคุยปรึกษาหารือ มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลคือคุณลักษณะของท่านอุมัร อัลคอตตอบ (ร.ฎ) โดยอธิบายตามตัวบ่งชี้ดังนี้

1. ด้านภาวะความเป็นผู้นำ (القيادة) ท่านอุมัร อัลคอตตอบ (ร.ฎ) มีภาวะความเป็นผู้นำสูงรองลงมาจากท่านออบูบาคีร์ (ร.ฎ) ภาวะผู้นำของเขาสามารถนำคนเข้ารับอิสลามมากกว่า 35 คน

2. ด้านความท้าทาย (التحدى) ท่านอุมัร (ร.ฎ) มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นกับผู้นำและมีการเห็นต่างกับความคิดเห็นของท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ซึ่งเป็นความเห็นต่าง ๆ กับความคิดเห็นของมนุษย์ด้วยกันไม่ใช่มีความเห็นต่างกับอัลกุรอาน ซึ่งความคิดเห็นของท่านอุมัร (ร.ฎ) ได้สอดคล้องกับอัลกุรอานถึง 8 กรณีด้วยกัน เช่นการแสดงความเห็นของอุมัร (ร.ฎ) ต่อกรณี ซุลฮุ อูโดย์บียะห์ และความเห็นต่างต่อกรณีเฉลยศึกสงครามบาศิร

โดยทั่วไปแล้วผู้นำเมื่อความการโต้แย้งหรือมีความเห็นต่างจากผู้ตาม มีความรู้สึกยอมรับไม่ได้ เสียศักดิ์ศรีแต่ท่านรอซูลุลลอฮ์ ﷺ กลับให้การชื่นชม และให้ความใกล้ชิดกับท่านอุมัร (ร.ฎ) จนกระทั่งท่านนบี(ซ.ล) ได้กล่าว “ถ้าหากว่ามีนบีหลังจากฉัน แน่นนอนนบีคนนั้นคนท่านอุมัร บิน อัลคอตตอบ (ร.ฎ)”

3. ในด้านความกระตือรือร้นต่อองค์กรหรือศาสนา (الفاعلية في المنظمة) ท่านอุมัร (ร.ฎ) มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานทั้งในสมัยที่ท่านนบีมุฮัมมัด (ซ.ล) ยังมีชีวิตอยู่และในช่วงที่ท่านดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำหรือคอลีฟะฮ์ สิ่งที่ได้รับเริ่มสิ่งใหม่หลาย ๆ อย่าง เช่นการทำปฏิทินอิสลาม การเดินลาดตระเวนในเวลากลางคือ การจัดตั้งระบบผู้นำของแต่ละเขตการปกครองของอิสลาม การกระจายงบประมาณให้หัวหน้าศูนย์เพื่อไปบริหารกิจการต่าง ๆ ด้วยตนเองเป็นต้น

(3) ภาวะผู้ตามแบบตอบสนองผู้นำ (التابع المساند) คือภาวะผู้ตามที่แสดงพฤติกรรมตอบสนองความต้องการของผู้นำอย่างสุดความสามารถ ตัวอย่างของภาวะผู้ตามแบบตอบสนองผู้นำคือ คุณลักษณะของท่านอบูซุฟยาน บิน ฮัรบ (ร.ฎ) โดยอธิบายตามตัวบ่งชี้ดังนี้

1. ด้านภาวะความเป็นผู้นำ (القيادة) ท่านอบูซุฟยาน บิน ฮัรบ (ร.ฎ) มีภาวะความเป็นผู้นำสูงมาก ไม่ว่าจะเป็นสมัยญาฮิลียะห์หรือสมัยอิสลาม หรือสมัยที่ท่านเป็นกาเฟรและอิสลามท่านยังคงมีภาวะผู้นำสูง ในสมัยที่ท่านยังเป็นกาเฟรท่านเป็นผู้นำต่อต้านท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ และท่านมี

ความสามารถในการนำและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากที่ท่านเข้ารับอิสลามท่านได้ตอบคำถามของกษัตริย์โรเจอร์เกี่ยวกับท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ จนเป็นที่น่าพอใจของกษัตริย์ดังกล่าว

2. ด้านความท้าทาย (التحدى) ท่านอบูซุฟยาน บิน ฮัรบ (ร.ฎ) มีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายกับอิสลามสมัยที่ท่านยังไม่เข้ารับอิสลาม แต่ตรงกันข้ามในช่วงที่ท่านเข้ารับอิสลาม ท่านให้ความเคารพและประพฤติปฏิบัติตามผู้นำอย่างสุดความสามารถ ท่านไม่เคยมีความเห็นต่างกับท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เนื่องด้วยท่านได้เข้ารับอิสลามเป็นช่วงสุดท้ายของอายุท่านนบี ﷺ ซึ่งท่านเข้ารับอิสลามในปีที่ 8 อิจริยะห์ และท่านนบีไม่สิ้นพระชนม์ในปี 11 อิจริยะห์.

3. ในด้านความกระตือรือร้นต่อองค์กรหรือศาสนา (الفاعلية في المنظمة) ท่านอบูซุฟยาน บิน ฮัรบ (ร.ฎ) มีความกระตือรือร้นต่อองค์กรอยู่ในระดับน้อยเนื่องจากภาวะผู้นำของท่านไม่ค่อยได้นำมาใช้หลังจากที่เข้ารับอิสลาม จึงไม่เหมือนกับความกระตือรือร้นของท่านอับดุลและท่านอุมร์ (ร.ฎ) แต่ไม่ปรากฏจุดยืนความกระตือรือร้นของท่านในช่วงสงครามฮุโนนท่านแสดงจุดยืนโดยที่ปักหลักมั่นคงในสงครามในขณะที่คนอื่นได้หนีไป

(4) ภาวะผู้ตามแบบให้คำปรึกษา (التابع المشير) คือภาวะผู้ตามที่มีความสามารถให้การให้คำปรึกษาแก่ผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยที่ไม่ได้เป็นผู้นำแต่อย่างใด ตัวอย่างของภาวะผู้ตามประเภทนี้คือท่าน อัล-ฮุบบ บิน อัลมุญซิร (ร.ฎ) เป็นผู้มีองค์ความรู้และประสบการณ์ในการรบ ท่านได้เข้าร่วมในสมรภูมिरบและอื่น ๆ โดยที่ไม่ได้เป็นผู้นำแต่จะให้คำปรึกษาเนื่องด้วยมีความรู้และประสบการณ์ คุณลักษณะของท่านอัล-ฮุบบ บิน อัลมุญซิร (ร.ฎ) สามารถอธิบายตามตัวบ่งชี้ดังนี้

1. ด้านภาวะความเป็นผู้นำ (القيادة) ภาวะผู้นำของท่านอัล-ฮุบบ บิน อัลมุญซิร (ร.ฎ) อยู่ในระดับปานกลาง เพราะไม่ปรากฏในประวัติศาสตร์ถึงการเป็นผู้นำของท่านในสถานการณ์ต่าง ๆ

2. ด้านความท้าทาย (التحدى) ท่านอัล-ฮุบบ บิน อัลมุญซิร (ร.ฎ) เป็นผู้ที่กล้าหาญและกล้าแสดงออกความคิดเห็นต่าง ๆ เนื่องด้วยเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ เช่นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสงครามบาศ์รที่ท่านนบี ﷺ ให้การยอมรับต่อความคิดเห็นของท่านท่านอัล-ฮุบบ บิน อัลมุญซิร (ร.ฎ) ที่ได้เสนอให้ท่านนบี ﷺ เปลี่ยนบ่อที่จะนำเหล่าทหารมาตีม่านน้ำหลังจากที่ท่านนบี ﷺ ได้นำบรรดาทหารพักเพื่อตีม่านน้ำที่บ่อน้ำ ทั้งนี้เพื่อให้ทหารมุสลิมได้ครอบครองบ่อน้ำมากกว่าและปลอดภัยจากบรรดาศัตรู

3. ในด้านความกระตือรือร้นต่อองค์กรหรือศาสนา (الفاعلية في المنظمة) ท่านอัล-ฮุบบ บิน อัลมุญซิร (ร.ฎ) มีความกระตือรือร้นในปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์เป็นอย่างสูง คุณลักษณะดังกล่าวได้เกิดขึ้นในสงครามอุซุคที่มีข่าวลือว่าท่านนบี(ซ.ล) ได้เสียชีวิตแล้ว ส่งผลให้ไม่มีผู้ใดยืนหยัดอยู่ในสงครามดังกล่าวเว้นแต่ 7 ท่านจากบรรดาชาวอัลอันฮอรซึ่งหนึ่งในนั้นคือท่านท่านอัล-ฮุบบ บิน อัลมุญซิร (ร.ฎ)

(5) ภาวะผู้ตามแบบมั่นคง (التابع الملتزم) คือภาวะผู้ตามที่มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติงานและดำเนินการด้วยความกระตือรือร้นต่อสิ่งที่ผู้นำต้องการ ตัวอย่างของภาวะผู้ตามประเภทนี้คือ ท่านออบูซัร อัลฆอฟฟารี (ร.ฎ) โดยสามารถอธิบายตามตัวบ่งชี้ดังนี้

1. ด้านภาวะความเป็นผู้นำ (القيادة) ท่านออบูซัร อัลฆอฟฟารี (ร.ฎ) มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย เห็นได้จากท่านไม่ได้มีตำแหน่งสูงใด ๆ ตลอดระยะเวลาที่ท่านมีชีวิตอยู่ ท่านได้ใช้ชีวิตจนถึงสมัยท่านอุซมาน บินอูฟฟานโดยที่ไม่ได้รับตำแหน่งใด ๆ และในช่วงหนึ่งที่ท่านขอให้ท่านนบี มอบตำแหน่งให้ท่าน ซึ่งท่านนบี ﷺ ได้กล่าวว่า “โอ ออบาซัร แท้จริงแล้วเจ้ามีความอ่อนแอ”

2. ด้านความท้าทาย (التحدى) ท่านออบูซัร อัลฆอฟฟารี (ร.ฎ) มีความกล้าหาญต่อที่ท้าทายโดยอยู่ในระดับน้อย เนื่องด้วยเขาเป็นบุคคลหนึ่งในบรรดาผู้ที่เข้ารับอิสลามในช่วงแรก ๆ และได้ศึกษาความรู้จากท่านนบี ﷺ อย่างมาก

3. ในด้านความกระตือรือร้นต่อองค์กรหรือศาสนา (الفاعلية في المنظمة) ท่านออบูอัลฆอฟฟารี (ร.ฎ) มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมากหรืออยู่ในระดับสูง เห็นได้ชัดในกรณีที่ท่านนบี(ซ.ล) ได้เชิญชวนให้เข้ารับอิสลาม ด้วยความกระตือรือร้นของเขา เขาตอบรับเข้าอิสลามอย่างรวดเร็วโดยไม่รอช้าและท่านออบูซัรได้ประกาศอิสลามของท่านต่อหน้าบรรดาพวกกุฟฟารที่มากจากชนเผ่ากุเรซย์

(6) ภาวะผู้ตามแบบดีอรั้น (التابع المعاند) คือภาวะผู้ตามที่มีพฤติกรรมไม่ยินยอมและยอมรับต่อการตัดสินใจของผู้นำและไม่เคารพต่อผู้นำทั้งด้านความเห็นและคำสั่งแต่ยังคงมีการแสดงออกถึงพฤติกรรม ตัวอย่างของภาวะผู้ตามประเภทนี้คือ ท่านญูดี บิน ไกอซ์ โดยจะพิจารณาตามตัวบ่งชี้ด้วยดังนี้

1. ด้านภาวะความเป็นผู้นำ (القيادة) ท่านญูดี บิน ไกอซ์มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยหรือเกือบไม่มีความเป็นผู้นำเลย ซึ่งเขาเป็นเพียงแค่ผู้นำที่ได้มาจากการสืบทอดจากวงศ์ตระกูล

2. ด้านความท้าทาย (التحدى) ในด้านการท้าทายต่ออำนาจผู้นำอยู่ในระดับสูงมาก เนื่องด้วยท่านญูดี บิน ไกอซ์ไม่เคารพและไม่ยอมรับต่อการตัดสินใจของท่านนบีﷺ ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวได้เกิดขึ้นในช่วงการสัตยาบันริฎวาน โดยขณะที่ท่านนบี ﷺ ได้เชิญชวนทุกคนทำสัตยาบันแต่ท่านญูดี บิน ไกอซ์กลับหลบอยู่หลังอูฐ ซึ่งท่านนบี ﷺ ได้กล่าวว่า “จะไม่มีผู้ใดที่ทำสัตยาบันได้โดยไม่เข้ามารัก เว้นแต่เขาของอูฐสีแดงนั้น”

3. ในด้านความกระตือรือร้นต่อองค์กรหรือศาสนา (الفاعلية في المنظمة) ความกระตือรือร้นของท่านญูดี บิน ไกอซ์อยู่ในระดับน้อยหรือต่ำมาก เพราะความท้าทายในด้านลบจะส่งผลต่อความกระตือรือร้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการมีความความท้าทายในด้านลบต่อผู้นำจะส่งผลให้

ตามขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานต่อองค์กรและการทำหยาผู้นำในด้านลบจะไม่มี ความกระตือรือร้น ไม่มีประสิทธิผลและไม่สร้างประโยชน์ใด ๆ ต่อองค์กร.

(7) ภาวะผู้ตามแบบต่อต้าน (التابع المكابر) คือภาวะผู้ตามที่แสดงถึงพฤติกรรมต่อต้านแบบชัดเจนต่ออำนาจและการตัดสินใจของผู้นำ ตัวอย่างภาวะผู้ตามประเภทนี้คือ अबดุลลอฮ์ บิน อาบีซาลูล ผู้นำของพวกมุนาฟีกีน โดยพิจารณาตามตัวบ่งชี้ด้วยดังนี้

1. ด้านภาวะความเป็นผู้นำ (القياد) अबดุลลอฮ์ บิน อาบีซาลูลได้รวบรวมบรรดาพวกมุนาฟีกีนและเป็นผู้นำของพวกมุนาฟีกีนที่จิตใจต่อต้านอิสลามแต่ภายนอกได้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เคารพและยอมรับต่อผู้นำทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ที่ขาดหวัง ครั้งที่ท่านนบีได้ทำประชามติเกี่ยวกับการต่อต้านพวกมุชริกีนหรือเรียกว่าสงครามฮุศุด ซึ่งได้มีมติในที่ประชุมให้นำทัพมุสลิมออกไปตั้งรับที่นอกเมืองมาดีนะห์ โดยในระหว่างการเดินทางไป ทาง अबดุลลอฮ์ บิน อาบีซาลูลได้เชิญชวนให้ทหารมุสลิมบางส่วนไปตั้งรับที่ในเมืองมาดีนะห์ส่งผลให้ทหารมุสลิมได้เคลื่อนย้ายตาม अबดุลลอฮ์ บิน อาบีซาลูลเป็นจำนวนหนึ่งส่วนสามของทหารมุสลิมทั้งหมดซึ่งไม่ได้หมายความว่าทหารที่ดำเนินการตาม अबดุลลอฮ์ บิน อาบีซาลูลเป็นมุนาฟีกีนทั้งหมดแต่ด้วยเล่ห์กลของมุนาฟีกสามารถนำทหารมุสลิมขัดต่อมติที่ประชุมกับท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ

2. ด้านความทำหยา (التحدي) अबดุลลอฮ์ บิน อาบีซาลูลมีระดับความกล้าหาญในการทำหยาผู้นำอยู่ในระดับสูง สังกะตุได้จากความกล้าหาญของ अबดุลลอฮ์ บิน อาบีซาลูลในการเชิญชวนพวกฮุศุดจากชนเผ่านาฎิรหลังจากที่ได้เดินทางออกจากมาดีนะห์และขัดต่อประชามติที่ได้กระทำพร้อมกับท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ

3. ในด้านความกระตือรือร้นต่อองค์กรหรือศาสนา (الفاعلية في المنظمة) ความกระตือรือร้นของ अबดุลลอฮ์ บิน อาบีซาลูลที่มีต่อศาสนาอิสลามอยู่ในระดับน้อยมาก เพราะไม่มีบทบาทใด ๆ ในการพัฒนาอิสลาม ตรงกันข้ามจะมีการต่อต้านอย่างสุดความสามารถ

(8) ภาวะผู้ตามแบบสัญลักษณ์ (التابع الهامشي) คือภาวะผู้ตามที่ไม่มีศักยภาพหรือไม่บทบาท ซึ่งผู้คนทั่วไปแล้วจะอยู่ในภาวะผู้ตามประเภทนี้ โดยสามารถอธิบายตามตัวบ่งชี้ทั้งสามดังนี้

1. ด้านภาวะความเป็นผู้นำ (القياد) ภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำมาก อาจเป็นไปได้ที่มีภาวะความเป็นผู้นำแต่ไม่เกิดผลใด ๆ เขามีความสุขกับชีวิตที่เป็นผู้ตามแบบสัญลักษณ์

2. ด้านความทำหยา (التحدي) ความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งที่ทำหยาอยู่ในระดับต่ำมาก โดยขาดแนวทางการพูดคุย ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีความเห็นต่างเพื่อการพัฒนา และไม่มีความต้องการในด้านนี้

3.ในด้านความกระตือรือร้นต่อองค์กรหรือศาสนา (الفاعلية في المنظمة) ไม่มีความกระตือรือร้นใด ๆ ต่อการพัฒนา ไม่มีบทบาทใด ๆ ทั้งสิ้น เพียงแค่เข้าร่วมเพื่อพรรคหรือญามาอะห์มุสลิมมีจำนวนเพิ่มขึ้นกว่าเดิม

2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามกับผู้นำ

อัลลอฮ์ (ซ.บ) ได้ให้ความประเสริฐแก่มนุษย์ และได้ประทานความสูงส่งและเกียรติยศ ความปลอดภัย และได้ยกระดับความประเสริฐและเกียรติยศของมนุษย์สูงส่งกว่าสิ่งอื่นใด ดังที่ได้ปรากฏในอัล-กุรอานและอัล-ฮาดิษ ซึ่งถ้าหากเราวิเคราะห์ถึงความมุ่งหมายของบางอายะห์ พระองค์ทรงให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในสังคมมุสลิม โดยผ่านความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการเชิญชวนให้เกิดความรักความสามัคคี และเสริมสร้างความเข้มแข็งระหว่างพี่น้องและการอยู่ร่วมกันที่ดี ดังที่พระองค์อัลลอฮ์ (ซ.บ) ได้ตรัสในสุเราะห์อัล-อิซเราะฮ์ อายะห์ที่ 53 ว่า

وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ

إِنَّ الشَّيْطَانَ كَارٍ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا

ความว่า และเจ้าจงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด) แก่บรรดาบ่าวของข้า(ที่เป็นมุมิน) ขอให้พวกเขาทั้งหลายจงพูดในสิ่งที่ดีกว่าสิ่งอื่นใด เพราะแท้จริงแล้วชัยฏอนนั้นจะทำให้เกิดความเสียหายระหว่างพวกเขา เพราะแท้จริงแล้วชัยฏอนได้เป็นศัตรูอย่างแท้จริงและชัดเจนสำหรับมนุษย์

ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกันในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้านการกระทำ การพูด กับมุสลิมและไม่ใช่มุสลิม. หลักฐานจากฮาดิษนาบีมุฮัมมัด ﷺ ที่ได้เน้นถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างมนุษย์ด้วยกันนั้น มีหลายฮาดิษ เช่น ฮาดิษที่รายงานโดยอัลบุคอรีย์และมุสลิม ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าว

تَرَى الْمُؤْمِنِينَ فِي تَرَاحِمِهِمْ، وَتَوَالِيهِمْ، وَتَعَاظِفِهِمْ كَمَثَلِ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى عُضْوًا تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ جَسَدِهِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَّى. متفق عليه

ความว่า "พวกท่านจะเห็นบรรดาผู้ศรัทธา ในความเมตตากันในหมู่พวกเขา ในความรักกันในหมู่พวกเขา ในความเอ็นดูกันในหมู่พวกเขา ดังเรือน

ร่างที่มีอวัยวะหนึ่งเจ็บปวด ร่างกายทั้งหมดก็มีความรู้สึกอดนอนและป่วยไข้ไปด้วย" (บันทึกโดย อัลบุคอรี : 6011, มุสลิม: 2586)

Atiyyah (2012) ดึงเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ด้วยกัน ปบอกลงถึงเป้าหมายที่สำคัญของการมีมนุษย์ทุกคน ซึ่งมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับผู้อื่นด้วยวิธีการที่แตกต่างกันและการเกิดขึ้นของการสิ่งมีชีวิตต่าง ๆ นั้นทำให้เกิดกระบวนการติดต่อ สื่อสารต่อกัน ทำให้เกิดเป้าหมายผลประโยชน์ สังคมอันเดียวกัน และการมีสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งนั้น คือสิ่งที่สามารถผูกมัดการทำงานของ กลุ่มและสิ่งที่สามารถดูแลผลประโยชน์ร่วมกันได้

หลักการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น ประกอบไปด้วย 1. การสร้างความสัมพันธ์โดยผ่านความเป็นพี่น้อง 2. ความเท่าเทียมกัน 3. ช่วยเหลือในสิ่งที่ดีและยับยั้งความชั่ว ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารกับครู ครูกับนักเรียนและนักเรียนกับผู้บริหาร เป็นต้น สิ่งดังกล่าวจะส่งผลต่อความรู้สึกแห่งความเป็นพี่น้องกันระหว่างคนในองค์กร มีความเป็นเอกภาพและเท่าเทียมกัน โดยทุกคนจะรู้สึกว่ทั้งหมดเป็นครอบครัวอันเดียวกัน ที่มีผลประโยชน์และเป้าหมายเหมือนกันทุกคน ด้วยเหตุนี้คนในองค์กรจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ กำหนดรูปแบบการทำงานร่วมกัน พลักดันการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจให้กับคนในองค์กรและผู้รับบริการทั้งนักเรียนและผู้ปกครอง และสามารถกระตุ้นครูและคนในองค์กร สร้างผลผลิตที่มีคุณภาพตลอดจนมีการต่อยอดการทำงานให้กับคนที่มารุ่นหลัง ทั้งนี้บรรยากาศดังกล่าว ทำให้บุคลากรโรงเรียนมีใจรักต่อการทำงาน และกล้าที่จะตักเตือนซึ่งกันและกัน สนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่ก่อให้เกิดความดีงามกับตนเองและองค์กร กล้าที่จะหักห้ามและยับยั้งความชั่วที่จะส่งผลเสียต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน สภาพดังกล่าวจะทำให้บุคลากรทำงานด้วยจิตใจที่บริสุทธิ์ (Ali Mohammed J. S. 2002, แปลโดย นิเลาะ แวอุเซ็ง, 2551: 111)

ความสัมพันธ์ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำองค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวจากความเป็นอยู่กันหลาย ๆ คน จะเกิดความสัมพันธ์ระหว่างกัน ด้วยความสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะเป็นพลังในบุคคลที่จะนำองค์กรบรรลุตามเป้าหมาย และความสัมพันธ์ที่ไม่ดี จะนำทุกคนใช้ชีวิตในการปฏิบัติงานอย่างลำบากและจะไม่ประสบความสำเร็จ

ด้วยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมหรือบุคคล ศาสนาอิสลามได้ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ซึ่งได้ปรากฏในหลักฐานทั้งในอัลกุรอานและอัล-ฮาดิษ เช่นในซูเราะห์อาลา อิมรอน อายะห์ 112 พระองค์ทรงตรัสว่า

إِلَّا بِحَبْلِ مِّنَ اللَّهِ وَحَبْلِ مِّنَ النَّاسِ

ความว่า นอกจากด้วยสายเชือกจากอัลลอฮ์ และสายเชือกจากมนุษย์

Jalalain (n.d.) ได้อธิบายว่า “เว้นแต่สองกรณี นั่นคือการผูกมัดกับอัลลอฮ์ (ช.บ) และผูกมัดกับมนุษย์ กล่าวคือการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเขากับอัลลอฮ์ (ช.บ) และเช่นเดียวกันกับบรรดาผู้อี้หม่าน นั่นคือพวกเขาทั้งหลายจำเป็นต้องจ่ายเพื่อได้รับการปกป้องและปลอดภัย และไม่มีหลักประกันใด ๆ ต่อพวกเขาเว้นแต่ในหนทางดังกล่าวเท่านั้น”

การปฏิบัติงานด้วยความเคารพและชื่อเสียงซึ่งกันและกันนั้น จะทำให้เกิดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน ทุกองค์ประกอบด้วยผู้นำและผู้ตามที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวเปรียบเสมือนอะตอมกาวที่ผูกมัดระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทุกครั้งที่องค์กรมีเป้าหมาย ผู้นำและผู้ตามจะปฏิบัติงานวนรอบเป้าหมายดังกล่าว บางครั้งผู้นำจะกำหนดเป้าหมายและกำหนดผู้ตามในเป้าหมายดังกล่าว และในบางครั้งผู้นำและผู้ตามจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายดังกล่าวพร้อม ๆ กันในกรณีที่เป้าหมายไม่ชัดเจน ผู้นำและผู้ตามจะปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองผลประโยชน์และความต้องการของตนเองเท่านั้นและไม่ใช่เป็นการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรแต่อย่างใด กระบวนการที่จะทำให้เป้าหมายเกิดความชัดเจนนั้นสามารถทำได้โดยการจัดระบบการทำงานแบบเป็นกลุ่ม รักษาความรู้สึกที่เป็นอกติต่อกัน การช่วยควบคุมทีมงานที่ปฏิบัติงานในหนทางที่ผิด สิ่งเหล่านั้นจะเป็นการบริหารงานของภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งและเป็นการสร้างความกระตือรือร้นแก่ภาวะผู้ตาม

การมีพื้นฐานความเท่าเทียมกันเป็นคุณค่าร่วมกันของทีมงานและความชัดเจนของค่านิยมหลักสามารถตรวจสอบเป้าหมายและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการพร้อมกับตรวจสอบเหตุผลที่เราไม่ติดตามงาน ถ้าหากว่าเป้าหมายหลักได้ถูกติดตามในรูปแบบตามความเหมาะสมของคุณค่าความเป็นมนุษย์ สิ่งเหล่านั้นจะเป็นแสงสว่างในการแนะนำความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และถ้าหากว่าการติดตามงานเป็นไปในรูปแบบการละเมิดอย่างแท้จริงหรือเป็นการติดตามในแนวทางที่ฝ่าฝืนคุณค่าของความเป็นมนุษย์ สิ่งเหล่านั้นไม่ใช่จริยธรรมในการแนะนำที่ถูกต้อง ตัวอย่างเช่น “การทำกำไรให้กับผู้ถือหุ้น ” คือเป้าหมายที่เราสามารถนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ ในส่วนของคำพูดที่ว่า “ทำกำไรโดยไม่คำนึงถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับสังคมและสิ่งแวดล้อม” คือเป้าหมายที่เป็นการลบล้างความถูกต้องในการกำหนดความเหมาะสมของการปฏิบัติงาน Chalefe (2009)

โธมัส (2552) ได้สรุปเกี่ยวกับความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำกับรูปแบบภาวะผู้ตามจากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ดังนี้

(1) Telling เป็นพฤติกรรมแบบ High Task, Low Relationship คือแบบภาวะผู้นำที่เป็นผู้บอกให้ทำ แบบภาวะผู้นำนี้เหมาะกับผู้ตามที่มีพฤติกรรมขาดความสามารถ (Competence) และขาดความเอาใจใส่ในการทำงาน (Commitment) ผู้ตามประเภทนี้มักลังเล ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ภูมิปัญญาไม่มี ความกล้าหาญ ดังนั้นผู้นำควรใช้วิธีการชี้แจงภาระงานหรือบอกให้ผู้ตามทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง พร้อมกับกำหนดขั้นตอนและแนวทางอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามรับรู้ถึงรายละเอียดของงาน เช่น ทำอะไรบ้าง ทำเมื่อไร ทำที่ไหน และอย่างไร และจำเป็นที่จะต้องติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ในสภาพการทำงานดังกล่าว ทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง (High Task) และไม่เน้นพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Low Relationship) ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเป็นการให้ความสำคัญกับบริบทของความเป็นผู้นำที่ต้องนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีได้หมายถึงการตัดความสัมพันธ์หรือการ

ตำหนิการทำงานของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเป็นการบ่งบอกถึงการใช้เวลากับการมุ่งไปยังเป้าหมาย โดยมีผู้บริหารคอยบอกกล่าวและชี้แนะ ทำให้ผู้ตามไม่มีเวลาในการเน้นความสัมพันธ์กับผู้นำ

(2) Selling เป็นพฤติกรรมที่เน้น High Task, High Relationship คือแบบผู้นำเป็นผู้เสนอหรือแนวทางให้ทำปฏิบัติ แบบผู้นำประเภทนี้เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ (Low Competence) แต่ให้ความสนใจต่องานสูง (High Commitment) เนื่องจากผู้ตามแบบประเภทดังกล่าว เป็นผู้ตามที่ขาดทักษะและความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้ผู้นำต้องเป็นเสมือนพี่เลี้ยงหรือโค้ชที่ต้องให้การชี้แนะ กำหนดแนวทางให้ทำในลักษณะที่ชัดเจน และถ่ายทอดการปฏิบัติ ด้วยผู้ตามประเภทนี้มีความใส่ใจการทำงาน และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง ดังนั้นถ้าผู้นำมีทักษะในการเสนอแนวทางและชี้แนะให้ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถสร้างผลผลิตขององค์ได้อย่างมีคุณภาพ

(3) Participating ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบ High Relationship, Low Task คือผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความสามารถในการทำงานสูง (High Competence) แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Low Commitment) เนื่องจากผู้ตามประเภทดังกล่าวขาดความมั่นใจในการทำงาน โดยไม่รู้ว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้หรือไม่ หรือหน้าที่ดังกล่าวสอดคล้องกับความถนัดของตนเองหรือไม่ ดังนั้นเพื่อให้ผู้ตามดังกล่าวมีพฤติกรรมที่กล้าแสดงออก และมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ตาม สอบถามถึงอุปสรรคในการทำงาน ค้นหาปัจจัยที่สมควรให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาในตัวผู้ตาม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทั้งนี้ผู้นำไม่ควรที่จะเข้าไปควบคุมการทำงานของผู้ตามมากเกินไป เพราะจะทำให้ผู้ตามมีความกดดันและสร้างความอึดอัดในการทำงานของผู้ตาม

(4) Delegation เป็นพฤติกรรมแบบ Low Task, Low Relationship คือผู้นำซึ่งเป็นผู้กระจายงาน แบบภาวะผู้นำประเภทนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีประสบการณ์และวุฒิภาวะสูงสุด โดยมีคุณลักษณะที่เก่งและรับผิดชอบในหน้าที่สูง (High Competence , High Commitment) ภาวะผู้ตามประเภทนี้คือผู้ทำงานด้วยจิตที่บริสุทธิ์และรักในการทำงาน (Self-Motivated) เขาจะปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ มุ่งเป้าหมายของงาน รักษาผลประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนร่วมมากกว่าส่วนตัว มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความเป็นเจ้าของกับองค์กรที่ทำงานอยู่ สามารถวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรเพื่อการพัฒนา มีทักษะในการตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้นเพื่อให้สภาพการปฏิบัติงานของภาวะผู้ตามดังกล่าวซึ่งดำรงไว้ในองค์กร ผู้นำควรให้ความสำคัญและให้เกียรติ ไว้วางใจในตัวเขา และกระจายงานให้กับเขาดังเหมือนเขาเป็นตัวแทนของผู้นำในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้นำควรให้ขวัญและกำลังใจให้กับผู้ตามดังกล่าว ทั้งด้านวัตถุและวาจาเป็นต้น

เนื่องจากวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) ในงานหนึ่งสามารถแปรเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการที่ผู้นำจะยึดหลักแน่นอนตายตัวในการจับคู่ระหว่างแบบผู้นำกับประเภทผู้ตาม คงที่ตายตัวตลอดเวลาหาได้ไม่ แต่จะต้องรู้จักการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนแบบผู้นำไป

ตามสถานการณ์ (Situation) กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิมผู้นำก็จำเป็นต้องปรับแบบผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม

Thach et al (2006 อ้างถึงใน โอโณทัย, 2552) ได้ศึกษารูปแบบผู้ตามแบบใหม่ ที่สัมพันธ์กันระหว่างรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม โดยใช้แนวคิดรูปแบบตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชอร์และบลานซ์ และแนวคิดรูปแบบผู้ตามของเคลลี ผลการศึกษาของแทชและคณะ พบว่ารูปแบบภาวะผู้ตามมีความสำคัญในยุคข่าวสารข้อมูลประกอบกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานงานวิจัยนี้ได้มุ่งศึกษารูปแบบการจับคู่ระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามโดยใช้รูปแบบใหม่ เพื่อจับคู่ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามและรูปแบบนี้มีประโยชน์ในทางปฏิบัติ กล่าวคือมีประโยชน์ในการพรรณนาได้ว่าผู้นำสามารถทำงาน ได้ดีที่สุดในภายใต้ผู้ตามแบบใดและศึกษาว่าผู้ตามจะทำงานดีที่สุดในภายใต้ผู้นำแบบใดผลการศึกษาสามารถจับคู่รูปแบบผู้นำกับรูปแบบผู้ตามที่เหมาะสมที่สุดดังต่อไปนี้

- (1) รูปแบบผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating) คู่กับ ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower)
- (2) รูปแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) คู่กับ ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower)
- (3) รูปแบบผู้นำเป็นผู้บอกให้ทำ (Telling) คู่กับ ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist follower)
- (4) รูปแบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating) คู่กับ ผู้ตามที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Exemplary follower)

2.5.1 พลังในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ครั้งที่ทุกองค์กรได้จัดอยู่ในระบบโครงสร้างเพื่อการเป็นผู้นำร่วมกัน บางครั้งอำนาจนั้นได้เกิดขึ้นในส่วนของผู้นำและบางครั้งเกิดขึ้นในส่วนของผู้ตาม ความเป็นผู้นำร่วมกันนั้น พลังอำนาจจะเกิดความเสมอภาคถึงแม้ว่าอีกฝ่ายจะเก็บสะสมอำนาจจากอีกฝ่ายหนึ่งในโครงสร้างอำนาจของเผด็จการ อำนาจอยู่ที่ผู้นำเกือบทั้งหมดจนกระทั่งบางอย่างเกิดขึ้นที่ส่งผลให้ผู้ตามมีการขับไล่ผู้นำเพื่อเรียกร้องอำนาจและสิทธิกลับคืนมา

สถานการณ์ที่อำนาจเกือบทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำเพียงผู้เดียวนั้น จะส่งผลเสียและอันตรายต่อผู้ตาม ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถทำลายเจตนาของผู้นำได้ และเช่นเดียวกันผลเสียดังกล่าวอาจเกิดขึ้นต่อผู้นำ ทำให้ผู้ตามของเขากลายเป็นผู้ตามที่ไม่จริงจังต่อผู้นำ พฤติกรรมดังกล่าวจะแสดงออกมาโดยขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ตามได้เรียนรู้คือเป็นสิ่งที่เขาต้องการในสถานการณ์นั้น

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อโณทัย (2552) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ รูปแบบภาวะผู้ตามของครู ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร เชียงราย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและรูปแบบภาวะผู้ตามของครูสังกัดเทศบาลนคร เชียงราย และเพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารงานของ สถานศึกษาที่เกิดจากรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและรูปแบบภาวะผู้ตามของครูสังกัด เทศบาลนคร เชียงราย การศึกษานี้ได้ค้นพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ 2 แบบด้วยกันคือแบบภาวะผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) ในส่วนครูพบว่าส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective) จากรูปแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและรูปแบบภาวะผู้ตามของครูส่งผลให้ประสิทธิภาพการ บริหารงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมีประสิทธิภาพมาก

มณฑิรา (2558) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้ตาม จิตลักษณะของผู้บริหารในองค์การ ธุรกิจ” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ ศึกษาระดับภาวะผู้ตาม พร้อมเสนอกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์การธุรกิจ ซึ่งการศึกษาค้นพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้ตามประกอบด้วย วิจารณ์ญาณอิสระและความผูกพันอย่าง กระตือรือร้น โดยก่อเกิดมาจากปัจจัยด้านบุคคลซึ่งมีองค์ประกอบย่อยคือการปรับตัวและสมรรถนะ การทำงาน ปัจจัยด้านองค์การซึ่งมีองค์ประกอบย่อยคือภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและบรรยากาศ องค์การและปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ในส่วนของระดับของค่าเฉลี่ยของภาวะ ผู้ตามของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ พบว่า อยู่ในระดับสูงและเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ประเด็นที่อยู่ในระดับต่ำกว่าประเด็นอื่นคือ ปัจจัยด้านองค์การที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสำคัญกับ ความพึงพอใจของพนักงานมากนัก ตลอดจนการไม่ได้รับความก้าวหน้าเงินเดือนและสวัสดิการอย่าง เหมาะสมกับผลงานที่ทำ ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการปรับตัว ผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และบรรยากาศองค์การกับภาวะผู้ในองค์การธุรกิจ พบว่ามีความสัมพันธ์กัน ในส่วนของกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้ตามในองค์การ ธุรกิจ ควรมุ่งเน้นการสรรหาคัดเลือกที่มีการประเมินแบบองค์รวม การฝึกอบรมและพัฒนาโดยเน้น การเรียนรู้ในงานด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ การกระตุ้นจูงใจฝ่ายการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ เปิดกว้างและท้าทาย การบำรุงรักษาอย่างเป็นธรรมชาติตามผลงาน และการยุติการจ้างงานด้วยหลัก บริษัทธิบาลที่เน้นความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสำคัญ

สุกัญญา (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กร แห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร ระดับประสิทธิภาพทีมงานของบุคลากร ระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้และอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล การวิจัยในครั้งนี้พบว่า บุคลากรมีแบบภาวะผู้ตาม 2 แบบ คือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพและผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากร แบบมีประสิทธิภาพ ในส่วนของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ในด้านสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในภาพรวม มีความ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งประสิทธิภาพทีมงาน ประกอบด้วย ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และภาวะผู้ตามในมิติความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของการวิจัย ในส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการทำงาน ภาวะผู้ตามในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น และประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ไม่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

รุ่งฤดี (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความพึงพอใจของพนักงาน ภายใต้สถานการณ์องค์กรที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่ศึกษา เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ที่มีประสิทธิผลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกและความพึงพอใจในงานสูง ภายใต้สถานการณ์องค์กรของหน่วยงานที่ศึกษา โดยสมมติฐานของงานวิจัยมี 7 ประการ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบบมาแสดงภาวะผู้นำ 2) การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่สูง มีผลทำให้ความพึงพอใจงานสูง 3) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบบในกลุ่ม มีผลทำให้ความพึงพอใจงานสูงกว่าแบบนอกกลุ่ม 4) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ 5) ภายใต้สถานการณ์ที่ควบคุมได้สูง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีผลทำให้ความพึงพอใจในงานสูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบไม่แสดงภาวะผู้นำ 6) ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบเฉื่อยชา และ 7) ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นแบบในกลุ่มมากกว่า แบบนอกกลุ่ม ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผลการวิจัยยอมรับสมมติฐานทั้ง 7 ประการดังกล่าวข้างต้น

พงศธร (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมและรูปแบบพฤติกรรมผู้ตามของพนักงานที่พยากรณ์บรรยากาศในองค์กร ” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีม รูปแบบพฤติกรรมผู้ตาม และบรรยากาศในองค์กร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมผู้ตามและบรรยากาศในองค์กร พยากรณ์บรรยากาศในองค์กรด้วยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมและรูปแบบพฤติกรรมผู้ตาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน) จำนวน 376 คน การวิจัยในครั้งนี้พบว่า พนักงานมีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมโดยรวม รูปแบบพฤติกรรมผู้ตามโดยรวมและบรรยากาศในองค์กรโดยรวม ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1 และรูปแบบพฤติกรรมผู้ตามมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1 ในส่วนของรูปแบบพฤติกรรมผู้

ตามด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ รูปแบบพฤติกรรมผู้ตามในด้านผู้ตามแบบเอาตัวรอด รูปแบบพฤติกรรมผู้ตามในด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านความไว้วางใจสามารถร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์การ ได้ร้อยละ 51.50 โดยมีสภาพการพยากรณ์บรรยากาศในองค์การได้คะแนน มาตรฐานดังนี้ บรรยากาศองค์การ = 4.28 (รูปแบบพฤติกรรมผู้ตามในด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ) + 1.99 (ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน)

ัญญามาส (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจ และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคล กับรูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจ และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงานบริษัท ซิลลิคฟาร์มา จำกัด จำนวน 178 คน ซึ่งการวิจัยพบว่า ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงาน ส่วนแรงจูงใจแตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน สำหรับระดับความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับโดยภาวะผู้นำโดยรวมและแรงจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ และลักษณะของงาน ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ดังนั้นผู้นำควรมีลักษณะเน้นทั้งงาน และเน้นสัมพันธ์ภาพ ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ประนีประนอม และให้ขวัญกำลังใจพนักงาน ควรชื่นชมเมื่อลูกน้องทำงานสำเร็จ ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม ปัจจัยนี้จะส่งผลให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

วารงคณา (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้ตาม ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรและศึกษาความเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อประสิทธิผลองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 239 คน การวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กร มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก ส่วนด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องมี

ความเหมาะสมปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์กรมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

จิตรลดา (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จะทำได้ แรงจูงใจภายในการปฏิบัติงานของผู้ตาม กรณีศึกษาทำเนียบองคมนตรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จะทำได้ แรงจูงใจภายในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของผู้ตาม และความพึงพอใจในงานโดยรวม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปกับการรับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จะทำได้ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปกับแรงจูงใจภายในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปกับแรงจูงใจภายในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของผู้ตาม และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของผู้ตามกับความพึงพอใจในงานโดยรวม วิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์การรับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จะทำได้ และแรงจูงใจภายในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของผู้ตาม จากตัวแปรภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ผลการวิจัยในครั้งนี้ทำให้องค์การตระหนักถึงความสำคัญบทบาทของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปที่มีผลต่อการรับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จะทำได้ และแรงจูงใจภายในการปฏิบัติงาน

ศิริระ (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่าในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้ตามและเพื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้ตามของราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่า ในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม ตามแนวคิดของโรเบิร์ต เคลลี โดยมีประชากรตัวอย่างคือ ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่า ในสำนักนโยบายและแผนกลาโหมจำนวน 84 คน ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่า ในสำนักนโยบายและแผนกลาโหมส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด รองลงมาคือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตาม ส่วนผลการเปรียบเทียบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่าในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการรับราชการ และชั้นยศ พบว่า มีผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดเป็นจำนวนมากที่สุดทั้งในเพศชายและเพศหญิง ในทุกกลุ่มอายุ ในทุกระยะเวลารับราชการ และในทุกชั้นยศ แต่มีความแตกต่างในด้านระดับการศึกษาโดยผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และมีจำนวนลดลงตามระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีประชากรส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

กิริพงษ์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะผู้ตาม” โดยการศึกษาวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับวุฒิภาวะผู้ตามในทัศนคติของพนักงานฝ่ายผลิต และเปรียบเทียบวุฒิภาวะของผู้ตามในทัศนคติของพนักงานฝ่ายผลิตพร้อมกับเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนที่เหมาะสม ผลการวิจัยได้อภิปรายส่วนของระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ในรายด้านวุฒิภาวะด้านงานมีความเหมาะสมมากที่สุดส่วนวุฒิภาวะด้านจิตวิทยามีความเหมาะสมมาวุฒิภาวะของผู้ตามโดยรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมาก หรืออยู่ในระดับปานกลาง M3 จะพบว่า วุฒิภาวะ

ในรายด้าน มีความเหมาะสมมากที่สุด เนื่องจากบริษัทมีการจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องงานให้กับพนักงานก่อนเข้าปฏิบัติหน้างาน ซึ่งบริษัทจะต้องปฏิบัติการต่างๆ เพื่อให้จะให้ผลผลิตออกมามีคุณภาพตามที่บริษัทได้ตั้งนโยบายคุณภาพและเป้าหมายคุณภาพไว้ให้พนักงานปฏิบัติตาม อีกทั้งมีเอกสารต่างๆ เช่น วิธีการปฏิบัติงานให้กับพนักงานฝ่ายผลิต ทำให้พนักงานฝ่ายผลิตมีความพร้อมมากที่สุดที่จะปฏิบัติงานหรือมีผู้ดำเนินงานเหมาะสมที่สุด

ธัญรัชม์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้ตามที่ดีของพยาบาลวิชาชีพโรงเรียนพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้ตามที่ดีของพยาบาลวิชาชีพ โรงเรียนพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกรเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล จำนวน 620 คน ผลการวิจัยพบว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้ตามที่ดีของพยาบาลวิชาชีพ โรงเรียนพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) มีคุณธรรม จริยธรรมและมีระเบียบวินัย 2) มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก และมีการพัฒนาตนเอง 3) มีความรู้ความสามารถและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) เป็นสมาชิกทีมที่ดี 5) มีความมุ่งมั่นทุ่มเท หก สามารถจัดการตนเองได้

สันติชน (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับพฤติกรรมผู้ตามของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาาระดับพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารกับพฤติกรรมผู้ตามของครู ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับพฤติกรรมผู้ตามของครูและหาตัวพยากรณ์ที่ดีที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับพฤติกรรมผู้ตามของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและครูจำนวน 523 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกมากที่สุดคือพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน พฤติกรรมผู้ตามของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพฤติกรรมผู้ตามของครูที่แสดงออกมากที่สุดคือพฤติกรรมผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ส่วนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้ตามแบบเฉื่อยชา พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้ตามแบบเฉื่อยชา พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้ตามแบบมีประสิทธิผล พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้ตามแบบมีประสิทธิผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชุลีพร (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “คุณลักษณะของผู้ตามและบรรดาองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะผู้ตาม บรรดาองค์การ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรดาองค์การกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ศึกษาคุณลักษณะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานและศึกษาบรรดาองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร จำนวน 400 คน ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า คุณลักษณะผู้ตามที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรนั้น โดยรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ยกเว้นแบบห่างเหินจะมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ เช่นเดียวกับกับผู้ตามแบบเอาตัวรอด และผู้ตามแบบเฉื่อยชาจะมีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำ สำหรับบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง สำหรับเป็นรายด้าน จะพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ มิติการยอมรับ มิติการสนับสนุนตามลำดับ สำหรับด้านที่มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ มิติความรับผิดชอบ ทั้งนี้ยังพบว่า พฤติกรรมของผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ และแบบปรับตาม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานส่วนบรรยากาศขององค์การในมิติการยอมรับ มิติการสนับสนุน มิติโครงสร้างของงาน มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มิติมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และมิติความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สุวรรณณี (2548) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 และเขต 2 และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 และเขต 2 โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือครูผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 และเขต 2 จำนวน 368 คน การวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 และเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ความมั่นคงในอาชีพครูโรงเรียนเอกชน อยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐมเขต 1 และเขต 2 ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ ด้านการจูงใจ ด้านติดต่อสื่อสาร และควมมีคุณภาพด้านการเรียนการสอน ส่วนปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำ สภาพของโรงเรียนด้านทำเลที่ตั้ง สภาพของโรงเรียนด้านอายุโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 และเขต 2

ภัทรินญา (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของครูของโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่และเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง จำนวน 150 คน โดยผลการวิจัยในด้านปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝางจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยภายในโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับพึงพอใจมากทุกปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยด้านนโยบายของโรงเรียน ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำอยู่ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้ ปัจจัยด้านสัมพันธ์ภาพของบุคลากร และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในโรงเรียนตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว สามารถรู้ถึงแนวทางการดำเนินการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของครูในโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

รัตนา (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของครู

ในการบริหารโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 และเพื่อเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนเอกชน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ เพื่อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างคือ ครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำนวน 346 คน ผลการวิจัยในครั้งพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าครูโรงเรียนเอกชน มีส่วนในการบริหารงานวิชาการและการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก งานบริหารงานทั่วไป งานบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนเอกชนทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน ครูที่มีอายุต่างกันมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนเอกชน ด้านงานวิชาการแต่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 งานด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนเอกชน ทั้ง 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนเอกชน ด้านงานวิชาการ และด้านงานการบริหารงานบุคคลแต่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านงบประมาณด้านงานการบริหารงานทั่วไป ไม่แตกต่างในส่วนข้อเสนอแนะคือครูควรมีส่วนร่วมในงานบริหารวิชาการมากที่สุด ครูและผู้บริหารควรทำงานร่วมกัน ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ครูทำงานตามถนัดและความสนใจ ครูควรเปิดใจกว้างและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มุ่งปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน

ฮาฟิซ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง เพื่อเปรียบเทียบระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุงระหว่าง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือครูผู้สอน ในโรงเรียนดังกล่าว จำนวน 447 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านการปฏิบัติงานแบบมีเป้าหมาย และด้านความรับผิดชอบและการอุทิศตนต่องาน ส่วนระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ทั้ง ห้า ตัวแปร พบว่า ทัศนะของครูผู้สอนที่มีเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทัศนะของครูผู้สอนที่มีอายุต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Idris (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “การปฏิบัติตามในอัลกุรอานและซุนนะห์” การวิจัยพบว่า 1. ความยำเกรงต่อพระองค์อัลลอฮ์ (ซ.บ) และการละเว้นจากการปฏิบัติตามความรู้สึกที่ไม่ดีและการแสวงหาเกี่ยวกับความสังสรรค์คือปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติตามความสังสรรค์และความดีงาม 2. ความมุ่งหมายของคำว่า “การปฏิบัติตาม” ให้ความหมายเชิงลึกมากกว่านักวิชาการร่วมสมัยจะให้

ความหมายได้ เพราะคำว่า “การปฏิบัติตาม” ให้ความหมายครอบคลุมทั้งความดี ความชั่วและด้วยเหตุนี้ ได้พบว่าในอัลกุรอานใช้คำดังกล่าวเพื่อเชิญชวนในการปฏิบัติตามความสัจธรรมและความดีพร้อมกับตักเตือนในการปฏิบัติตามความชั่วและความเท็จ 3. ปัจจัยที่หักห้ามในการปฏิบัติตามความสัจธรรมนั้นคือผลจากการจิตใจที่ถูกปิดและการปิดบังจากการฟังความสัจธรรม ซึ่งเป็นเหตุให้มุสลิมเองได้ถูกปิดกั้นในการเข้าถึงความสัจธรรมและการปฏิบัติ 4. อัลกุรอานได้อธิบายถึงสาเหตุและปัจจัยที่นำไปสู่การปฏิบัติตามสิ่งที่ดีและยึดมั่นในสิ่งนั้น 5. อัลกุรอานได้ชี้ถึงความแตกต่างด้วยการนำเสนอคุณลักษณะที่ดีงามในรูปแบบที่ดึงดูดและสนใจอันเนื่องด้วยสิ่งนี้เป็นสิ่งที่รักและยอมรับได้ และตรงกันข้ามกับสิ่งดังกล่าว อัลกุรอานได้นำเสนอคุณลักษณะที่ชั่วร้ายเพื่อให้หลีกเลี่ยงสิ่งนั้น และดังเช่นนี้ อัลกุรอานได้ใช้ในประเด็นความสัจธรรมและความเท็จเพื่อให้ปฏิบัติตามความดีงามและห่างไกลความชั่ว 6. อัลกุรอานได้กล่าวถึงผลที่ได้รับกับผู้ปฏิบัติตามความสัจธรรมและผู้ตามที่ปฏิบัติตามความเท็จ ที่เกิดขึ้นทั้งโลกนี้และโลกหน้า เพื่อเป็นการดึงดูดและให้เกิดความสนใจต่อมนุษย์ทุกคนพร้อมกับสนับสนุนในประพฤติปฏิบัติตามสิ่งดังกล่าว และให้มนุษย์ห่างไกลจากการปฏิบัติตามสิ่งที่ไม่ดี พร้อมกับให้การยืนยันว่าผลที่ได้รับในโลกนี้เป็นที่ยืนยันถึงผลที่จะได้รับในโลกหน้า 6. ข้าพเจ้าได้ค้นพบความหมายของ “การปฏิบัติตาม” นั้น ให้ความหมายเชิงลึกมากกว่าความหมาย “การให้ความเคารพ “اعطى” และ “การยึดมั่นในการปฏิบัติ “امسكوا” โดยที่การปฏิบัติตามนั้นครอบคลุมในด้านหลักศรัทธาในทางทฤษฎีและการปฏิบัติ เป็นสิ่งที่อัลกุรอานได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการเชิญชวนปฏิบัติตามความดีและห่างไกลจากความชั่วในสมัยยุคแรกของอิสลามที่มีมักกะห์ ทั้งนี้เพื่อสร้างภาวะผู้ตามที่ดีทั้งกายและใจและมั่นคงในคำสั่งของผู้นำด้วยการยินยอมและพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ 7. อัลกุรอานเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติตามและประเภทของการปฏิบัติตามกับการปฏิบัติตามแนวทางของพระองค์มากกว่า 30 ครั้ง ทั้งนี้บ่งบอกถึงความสำคัญในความมั่นคงในแนวทางที่จะนำไปสู่ความสัจธรรมและประสบความสำเร็จ

Nasrin (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “แนวคิดทางการศึกษาในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามในอัลกุรอานและสุนนะห์” การวิจัยพบว่า 1. การปฏิบัติตามแบบสรรเสริญ คือ การปฏิบัติตามความสัจธรรมที่นำมาโดยหลักการอิสลามดังเช่นที่ได้ปรากฏในอัลกุรอานและสุนนะห์นาบาวียะห์ 2. การปฏิบัติตามแบบตำหนิ คือการปฏิบัติตามนอกเหนือจากหลักการอิสลาม ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติตามแบบร้ายเหตุผลของบรรดาปุ๋ยาตายายหรือการปฏิบัติตามชาวตะวันตกที่กาฟิรหรือการปฏิบัติตามพวกบูชาไฟ 3. ภาวะการปฏิบัติตามนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับมุสลิมอันเนื่องมาจากเป็นหนึ่งในสองหลักการพื้นฐานในอิสลาม และเป็นเงื่อนไขในการตอบรับการมาชเป็นตัวชีวิตของพฤติกรรมที่ถูกต้อง เป็นหนึ่งคุณลักษณะของบรรดาคุณลักษณะคนมุมนิน เป็นสัญญาลักษของความยำเกรงต่ออัลลอฮ์ เป็นเงื่อนไขในการเป็นผู้นำในโลกนี้ และเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับคุณลักษณะนิสัยของมนุษย์ 4. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแบบสรรเสริญคือ ความโง่เขลา นิสัยหยิ่งยโส ปฏิบัติตามความต้องการที่ไม่ดี ความโลกต่อสมบัติ อิจฉาริษยาและการปฏิบัติตามปุ๋ยาตายายโดยร้ายเหตุผล 5. ผลที่สำคัญในการปฏิบัติตามแบบสรรเสริญที่ผู้ตามจะได้รับคือความมั่นคงในตนเอง ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข มีความเป็นตัวของตนเอง ได้รับความอิสระ ไม่เพียงเท่านั้น เขาจะได้รับการอภัยโทษจากอัลลอฮ์ (ช.บ) เตาบัตที่ถูกตอบรับ และได้รับความช่วยเหลือจากอัลลอฮ์ (ช.บ)

6.ผลที่เกิดขึ้นสำหรับการปฏิบัติตามแบบตำหนิ คือมีความกังวลในตนเองในด้านศาสนาที่นำไปสู่การเกิดความสงสัยการตั้งภาคีต่ออัลลอฮ์ (ช.บ) ความเสียหายในต่อตนเอง สูญเสียความเป็นอิสลามและปฏิบัติตามความคิดที่ไม่ดี 7.การวิจัยพบว่าหลักการในการศึกษาเช่น การแสดงคำพูดด้วยการกระทำ ความสัมพันธ์ที่ตีระหว่างครูบาอาจารย์ คำตักเตือนของครูบาอาจารย์ต่อบุคคลและมีการสื่อสารที่เกิดประโยชน์ต่อกัน.

มณฑิราและคณะ (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้ตามในผู้นำ: พหุกรณีศึกษาจากผู้บริหารสมรรถนะสูงขององค์การธุรกิจไทย” ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ได้ค้นพบว่า ภาวะผู้ตามจะประกอบไปด้วยมิติด้านการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ สำหรับปัจจัยในการก่อรูปภาวะผู้ตาม ประกอบไปด้วยภูมิหลังทางจิตวิทยาในด้านรูปแบบการปรับตัวที่มาตั้งแต่วัยเด็กที่ให้ความสำคัญกับบริบทของบุคคล โดยมีตัวอย่างจากคนในครอบครัว สำหรับการวินัยจากผู้ร่วมงานจะส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงาน ด้านความรู้ ทักษะและอุปนิสัยที่สอดคล้องกับตำแหน่ง การมีภาพลักษณ์แห่งตนในเชิงบวก ตลอดจนบทบาทสลับผู้นำและผู้ตาม เงื่อนไขขององค์การที่สามารถดึงศักยภาพการทำงานของผู้ตามได้มากที่สุดนั้นประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ปานกลาง เช่นเดียวกันกับบริบททางสังคมที่มีบรรยากาศการสนับสนุนและเกื้อกูลในการทำงานเป็นทีมโดยมีลักษณะของงานที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจนและได้อิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการทำงาน ในด้านกลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลซึ่งมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับสูงและสมควรได้รับรางวัลและการชมเชย

Oluwatoyin, C. (2555) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้ตามและผลการปฏิบัติงานในมหาลัยเอกชนที่บอสวานา” ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่า การปฏิบัติงานในมหาลัยเอกชนบอสวานานั้น (1) แบบภาวะผู้ตามนั้น ประกอบด้วย ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา, ท่างเหิน, เอาตัวรอด และภาวะผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง (2) แบบภาวะผู้ตามที่เป็นแบบอย่าง, เอาตัวรอด และท่างเหินนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน; ซึ่งเป็นการแสดงถึงการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์อยู่ในระดับต่ำ (3) ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชามีความสัมพันธ์สูงต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน; แสดงให้เห็นการปฏิบัติงานของอาจารย์อยู่ในระดับสูง

Vondey, M. (2008) ได้วิจัยเกี่ยวกับ “ผู้ตาม-ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น: ที่ส่งผลต่อผู้ตามในด้านมโนภาพแห่งตน การตัดสินใจด้วยตนเองต่อพฤติกรรมของความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ” การวิจัยค้นพบว่า ถึงแม้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำได้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามในเวลาเดียวกันเขาได้ปฏิบัติโดยผ่านการมีส่วนร่วมของผู้ตามเพราะฉะนั้นการวิจัยในด้านภาวะผู้นำอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ทั้งที่ผู้ตามนั้นไม่สนับสนุนการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในหลายด้าน ด้วยเหตุนี้ถ้าไม่มีผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามก็จะไม่เกิดขึ้น

โสภณ (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติการราชการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่

มีเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการพัฒนาครูก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ โดยการจัดการปฐมนิเทศเพื่อแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนการมอบหมายหน้าที่ จัดอบรมให้ความรู้ และกำหนดแนวทางการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนการมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้านสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำการวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และใช้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการศึกษาผลงานวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สร้างเครือข่ายในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยกระบวนการจัดการเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนระหว่างโรงเรียน เพื่อให้ครูมีสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่เพิ่มสูงขึ้น ๓. ในด้านการบริหารงานบุคคลพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

ธีระยุทธ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย จำนวน 352 คน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจของครูผู้สอนที่จำแนกตามเพศ ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานให้กับครูผู้สอน ให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน ควรจัดสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม เหมาะสมได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม ได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อครูผู้สอนมีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากก็จะส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น ในส่วนของขวัญกำลังใจของครูผู้สอนที่จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาสร้างขวัญกำลังใจครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าปีให้มากยิ่งขึ้น โดยการยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ ส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในการวางแผนของโรงเรียน ส่งเสริมประชาสัมพันธ์ให้ชุมชน ได้รับทราบเกี่ยวกับความสำเร็จในงานของครูผู้สอน ซึ่งจะเป็นการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกันผลการวิจัยพบว่า กำลังใจมีความสัมพันธ์

ด้านบวกกับคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาการสร้างขวัญกำลังใจในแบบที่เอื้อ และส่งเสริมคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเห็นความสำคัญและเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายรูปแบบ โดยการนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

ชันชน (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ซึ่งมิวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือสามารถรับรู้ถึงระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี และรับรู้ถึงระดับความพึงพอใจของครูต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อศึกษาผลการเปรียบเทียบความแตกต่างในการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนต่อที่มีความแตกต่างกัน และเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจของครูต่อการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและความพึงพอใจของครูต่อการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำนวน 354 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการใช้พลังอำนาจตามกฎหมายแตกต่างกัน ดังนั้นการใช้พลังอำนาจตามกฎหมายของโรงเรียนขนาดเล็กใช้พลังอำนาจไม่เหมือนกันกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่เพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนบุคลากรน้อย ทำให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรครูและผู้บริหารเป็นไปอย่างกันเอง การบังคับบัญชา การสื่อสารในโรงเรียนเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว แผนผังการบังคับบัญชาสั้นกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ ในส่วนของการใช้พลังอำนาจด้านการให้รางวัล ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสาร และด้านอำนาจพึง มีความสัมพันธ์กับความพอใจ แต่การใช้พลังอำนาจด้านการบังคับไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ แต่มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์กันในทางลบ ดังนั้นหากผู้บริหารโรงเรียนต้องการบริหารงานให้ครูมีความพึงพอใจ ควรจะมีการให้พลังอำนาจด้านการให้รางวัลด้านอำนาจกฎหมาย ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสารและด้านอำนาจพึงพา แต่ไม่ควรใช้พลังอำนาจด้านบังคับ

ไพฑูริย์ (2541) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานที่นักบริหารควรตระหนัก การศึกษาในครั้งนี้พบว่า ปกติบุคคลสามารถทำงานได้เพียง 20 - 30 % ของความสามารถที่มีอยู่ แต่ถ้าได้รับการจูงใจอย่างดีแล้ว เขาสามารถทำงานได้ถึง 80-90 %ของศักยภาพที่เขามีอยู่ที่เดียว การเน้นประเด็นการสร้างแรงจูงใจให้นักบริหารได้ตระหนักก็เพราะว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการบริหารหรือการจัดการและมนุษย์มีจิตวิญญาณ จากผลการสำรวจของนักพฤติกรรมศาสตร์พบว่า ทักษะด้านการสร้างแรงจูงใจมีความสำคัญมากกว่าทักษะอื่น ๆทางการบริหารหรือการจัดการ

สุบิน (2548) พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาเลย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 จำนวน 325 คน ซึ่งการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ความก้าวหน้ามีการปฏิบัติสูงที่สุด รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารงานความสำเร็จของคน การนิเทศงาน เงินเดือน และสภาวะการทำงานเป็นปัจจัยที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้าย ในส่วนของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่าทุกปัจจัยไม่แตกต่างกัน และในด้านครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาปัจจัยพบว่าปัจจัยลักษณะของงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ในส่วนของครูที่อยู่ในโรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ และเมื่อพิจารณาปัจจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหารงาน สภาวะการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

ปุ่นดา (2555) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยเรียงลำดับปัจจัยทางด้านตัวผู้นำ 4 ด้าน เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย คือ ด้านที่ 1 ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านที่ 2 ความมีอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน พบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษามีความอิสระในการทำงานมากขึ้นสามารถปรึกษาหารือเรื่องงานกับผู้บริหารได้ ด้านที่ 3 การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บริหารให้รางวัลความดี ความชอบ การลงโทษเป็นบางครั้งบางคราวและการมีส่วนร่วมในบางอย่างและด้านที่ 4 ผู้บังคับบัญชาติดต่อสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บริหารมีการติดต่อสัมพันธ์ในระดับปานกลาง รับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่บ่อย ๆ ส่วนในด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีดังนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อถือและความไว้วางใจในตัวครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย วางตัวเป็นกลางเป็นตัวอย่างที่ดี รับฟังปัญหาและเปิดโอกาสให้ซักถามในที่ประชุม เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย

หาข้อสรุปทุกเรื่องทั้งก่อนและหลัง ทำกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ให้คำแนะนำ เสนอแนะและให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพ แสดงความสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลตามควรแก่โอกาส และฐานบุคคล ใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีและก่อให้เกิดกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา อำนวยความสะดวกในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดับและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องแคล่วว่องไว เตรียมพร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกสถานการณ์ ปรับตัวได้เปลี่ยนแปลงได้และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ มีความอดทนต่อการทำงาน ในส่วนแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 มีดังนี้ ผู้บริหารควรให้ความอิสระในการทำงาน ต้องเปิด โอกาสให้บุคคลจำนวนมากหรือบุคคลหลาย ๆ คนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานโดยไม่ทำงานตามลำพัง ควรมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความสามารถ ความสนใจ ความถนัด ค่านิยมและความเชื่อ ความมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจนและเป็นธรรม ความยึดเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก ผู้บริหารจะต้องถือว่าเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ต้องประสานงานประสานน้ำใจระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาในการดำเนินงานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประเมินผลงานตนเองอยู่เสมอ คือ ประเมินวิธีการหรือกระบวนการทำงานพร้อมกับการประเมินการปฏิบัติงาน ต้องชวนช่วยหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ แสวงหาความชำนาญทุกวิธีทางเพื่อให้การบริหารงานของตนเองทันสมัย สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ สามารถจัดปิดป่าปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ โน้มน้าวหรือจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบต่องานสูง ประเมินการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักการให้ชมเชย ให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ ต้องมีความอดทนกลั่นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญและพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหา รู้จักยืดหยุ่น อ่อนตัวตามเหตุการณ์ต่าง ๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่ในบางครั้งต้องมีความเด็ดขาด ตัดสินใจถูกต้อง ตัดสินใจได้เร็วเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น.

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบบแผนการวิจัย เครื่องมือการวิจัย การสร้างเครื่องมือการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มเป้าหมาย

3.1.1 ประชากร (Population) ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ จากโรงเรียนทั้งหมด 28 โรงเรียน จำนวนทั้งหมด 568 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Samples) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (1967) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา
ซึ่งกำหนดให้เท่ากับ 0.05

เมื่อแทนค่าสูตรข้างต้น จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$$\begin{aligned} n &= \frac{568}{1 + 568 (0.05)^2} \\ &= 234.71 \\ &= 235 \end{aligned}$$

เพื่อป้องกันการขาดเคลื่อนของการส่งกลับแบบสอบถามผู้วิจัยได้เพิ่ม 10 % จากจำนวนเดิม และผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างตามหลักการสุ่มตัวอย่างแบบช่วงชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) โดยแบ่งตามขนาดของโรงเรียน ดังนี้

จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มชั้น = $\frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ที่	ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	โรงเรียนขนาดใหญ่		
1	อนุบาลหนองทะเล	30	12
2	อุทยานกระบี่	88	36
3	สันติวิทยา	56	23
4	เอกภาพศาสนวิษณุ	49	20
	โรงเรียนขนาดกลาง		
5	วิทยาการอิสลาม	35	14
6	อิตายาคุดตีนาวงวิทยา	36	14
7	อนุบาลมาเรียม	17	7
8	ประทีปธรรมมูลนิธิ	22	9
9	ศาสนูปถัมภ์มูลนิธิ กระบี่	14	5
10	อนุบาลวังทอง	13	5
11	อนุบาลมุสลิมกระบี่	12	4
12	มัสยิดคลองจี่ลาดอูปลัมภ์	14	5
	โรงเรียนขนาดเล็ก		
13	รุ่งอรุณศึกษา	17	7
14	ประทีปศึกษา	4	1
15	ภูมิสวรรค์วิทยา	9	3
16	ประกอบธรรมอิสลาม	23	9
17	พัฒนาศาสนวิทยานุสรณ์	8	3
18	วุฒิศาสตร์วิทยานุสรณ์	10	4
19	ทองคำวิทยานุสรณ์	17	7
20	ดวงแก้วอิสลามานุสรณ์	16	6
21	มุสลิมวังทอง	16	6
22	ชะกอพะวิทยพัฒน์	11	4

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ที่	ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
23	อนุบาลแหลมขาม	5	2
24	เมตตาธรรมวิทยา	6	2
25	สกุลศาสตร์วิทยากระบี่	14	5
26	กระบี่พิทยานุสรณ์	7	2
27	อนุบาลจิตรจรัล	6	2
28	มุสลิมนพรัตน์วิทยา	13	5
	รวม	568	235

ที่มา : ข้อมูลชื่อโรงเรียนจาก (รายละเอียดการโอนเงินอุดหนุนเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ 11 พ.ย. 2559) ข้อมูลจำนวนครู จาก(รายละเอียดการโอนเงินอุดหนุนรายบุคคลโรงเรียนเอกชน ประจำเดือน กันยายน 2559) ขนาดโรงเรียน จาก (รายละเอียดการเบิกเงินอุดหนุนค่าหนังสือ อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียนและกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2559 ตามจริง (จำนวนนักเรียน ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2559)

3.1.3 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์คือ ผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่ จำนวน 3 ท่าน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง กำหนดคุณสมบัติคือ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน อายุการทำงาน มากกว่า 3 ปี

3.2 แบบแผนการวิจัย

การวิจัยนี้ได้ใช้รูปแบบเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยดังนี้

3.3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) ใช้วัดข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Likert scale) มี 5 ระดับ คือ 1 = เห็นด้วยน้อยมาก 2=เห็นด้วยน้อย 3=ปานกลาง 4=เห็นด้วยมาก และ 5= เห็นด้วย

3.4.1.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามดังกล่าวมาตรวจคะแนนเพื่อหาค่า (Reliability) ตามสูตรของ Cronbach (1990) (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยความเชื่อมั่นแต่ละชุดควรมีค่าตั้งแต่ 0.08 ขึ้นไป พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540) ซึ่งผลการทดลองใช้ปรากฏว่ามีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .838 หมายถึง แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับ ดี

3.4.1.5 นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

3.4.2 แบบสัมภาษณ์

ผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์โดยการนำข้อคำถามของด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยด้านภาวะผู้ตามแบบห่างเหินคือ ข้อคำถาม “ท่านไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม” มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางสูงสุด ด้านภาวะผู้ตามแบบปรับตาม คือข้อคำถาม “ท่านจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง” ด้านภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด คือข้อคำถาม “ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้” ด้านภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา คือข้อคำถาม “ท่านมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว” และด้านภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ คือ ข้อคำถาม “ท่านรักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร”

โดยการสัมภาษณ์ดังกล่าวผู้วิจัยจะเน้นความเห็นของผู้บริหารว่า เห็นด้วยหรือไม่กับผลการวิจัยดังกล่าว เพราะอะไร และแนวทางการพัฒนาควรเป็นอย่างไร และแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวนี้ได้รับการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลในระดับต่อไป

3.5 การเก็บและรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.5.1 ขอหนังสือจาก วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดกระบี่ จำนวน 28 โรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากครูโดยใช้ระยะเวลาในการเก็บเป็นเวลา 5 สัปดาห์

3.5.2 ผู้วิจัยนำหนังสือดังกล่าวไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกโรงเรียนด้วยตนเอง

3.5.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถามและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับ และทำการแจกแบบสอบถามอีกครั้งในกรณีสูญหายหรือไม่สมบูรณ์ โดยใช้ระยะเวลา 2 สัปดาห์

3.5.4 เมื่อได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามดังกล่าวไปดำเนินการจัดสร้างแฟ้มข้อมูลเพื่อการประมวลผลต่อไป

ส่วนการดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานีเพื่อขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ติดต่อผู้บริหารโรงเรียน 3 ท่านเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์
3. นำข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์มาจัดกระทำข้อมูล วิเคราะห์และสรุปผล

3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

3.6.1 วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

3.6.2 วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้ตามของครู โดยนำมาหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางและคำบรรยายโดยกำหนดค่าเฉลี่ยและแปลความตามเกณฑ์ประเมินความคิดเห็นดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตร } \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เกณฑ์การประเมินแปลความหมาย ภาวะผู้ตาม (วรางคณา, 2556)

คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21-5.00	มีภาวะผู้ตามอยู่ในระดับสูงมาก
3.41-4.20	มีภาวะผู้ตามอยู่ในระดับสูง
2.61-3.40	มีภาวะผู้ตามอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	มีภาวะผู้ตามอยู่ในระดับต่ำ
1.00-1.80	มีภาวะผู้ตามอยู่ในระดับต่ำมาก

3.6.3 วิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร (ปัจจัยส่วนบุคคล) โดยใช้ค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-test) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางและคำบรรยาย

3.6.4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะทางที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบเรียงความ

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมการคำนวณผลทางสถิติโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งสถิติที่ใช้ประกอบด้วย

3.7.1 จำนวน (Frequency) และเชิงพรรณนา

- 1) ร้อยละ (Percentage)
- 2) ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.7.2 สถิติเชิงอนุมาน

- 1) (t-test) ใช้ในการเปรียบเทียบข้อมูล 2 กลุ่ม
- 2) (F-test) ใช้ในการเปรียบเทียบข้อมูลมากกว่า 2 กลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	72	31
หญิง	162	69
รวม	235	100
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	26	11
25 - 30 ปี	84	36
31 - 35 ปี	88	37
มากกว่า 35 ปี	37	16
รวม	235	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	22	9
1 - 5 ปี	80	34
6 - 10 ปี	95	41
มากกว่า 10 ปี	38	16
รวม	235	100
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	75	32
ขนาดกลาง	68	29
ขนาดใหญ่	92	39
รวม	235	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 69 และรองลงมาคือ เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 31 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 37 รองลงมา อายุ 25 - 30 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 36 อายุมากกว่า 35 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 16 และอายุน้อยกว่า 25 ปี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 11 ตามลำดับ ส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 41 รองลงมา 1 - 5 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 34 มากกว่า 10 ปี มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 16 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9 ตามลำดับ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นครูจากโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 39 รองลงมาขนาดเล็ก จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 32 และน้อยสุดจากโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 29

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 คือ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด แบบเฉื่อยชา และแบบมีประสิทธิผลมีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 5 - 10

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ ทั้งหมด 5 ด้าน

แบบภาวะผู้ตาม	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	2.99	.47	ปานกลาง
2. ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	3.47	.56	สูง
3. ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	3.45	.52	สูง
4. ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	2.86	.58	ปานกลาง
5. ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	3.78	.51	สูง

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ ที่อยู่ในระดับสูงได้แก่ ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล คือ ($\bar{x} = 3.78, SD = .51$) รองลงมา คือ ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ($\bar{x} = 3.47, SD = .56$) และภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ($\bar{x} = 3.45, SD = .52$) ส่วนแบบภาวะผู้ตามที่อยู่ในระดับ

ปานกลาง ได้แก่ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ($\bar{x} = 2.99, SD = .47$) และภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา ($\bar{x} = 2.86, SD = .58$)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ของครูโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ท่านไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม	3.11	.87	ปานกลาง
2. ท่านจะนิ่งเฉยบ่อยครั้งเมื่อเห็นว่าการบริหารงานไม่เป็นไปตามมติที่ประชุม	3.06	.84	ปานกลาง
3. ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารโดยใช้วิธีคิดของตนเองเป็นหลัก	3.00	.83	ปานกลาง
4. ท่านไม่ค่อยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร	3.27	.84	ปานกลาง
5. ท่านมักจะวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์กร ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	2.53	1.01	ต่ำ

จากตารางที่ 6 พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบห่างเหินด้าน ไม่ค่อยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลางสูงสุด ($\bar{x} = 3.27, SD = .84$) และต่ำสุดคือ ครูมีพฤติกรรมที่มักจะวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์กร ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ($\bar{x} = 2.53, SD = 1.01$)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามแบบปรับตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.ท่านจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง	3.98	.81	สูง
2.ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร	3.41	.81	สูง
3.ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานโดยไม่ได้พิจารณาถึงภาวะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อตัวเอง	3.31	.86	ปานกลาง
4.ท่านต้องการให้ผู้บริหารออกคำสั่งทุกครั้งของการปฏิบัติงาน	3.27	.94	ปานกลาง
5.ท่านมีความรู้สึกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหาร	3.47	.91	สูง

จากตารางที่ 7 พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบปรับตามด้าน การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานทุกครั้งอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{x} = 3.98$, $SD = .81$) และต่ำสุดคือครูต้องการให้ผู้บริหารออกคำสั่งทุกครั้งของการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.27$, $SD = .94$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกระบี่

ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้	3.77	.81	สูง
2.ท่านจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับตนเองเป็นหลักในการปฏิบัติงานทุกครั้ง	3.41	.77	สูง
3.ท่านชอบคล้อยตามความเห็นคนส่วนมาก ถึงแม้ว่าจะขัดต่อคำสั่งผู้บริหาร	3.11	.89	ปานกลาง
4.ท่านรู้สึกบ่อยครั้ง ที่อยากให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจการปฏิบัติงานของท่าน	3.62	.83	ปานกลาง
5.ท่านจะเปลี่ยนจุดยืนของตัวเองตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร	3.33	.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดด้าน ครูสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{x} = 3.77$, $SD = .81$) และต่ำสุดคือครูชอบคล้อยตามความเห็นคนส่วนมาก ถึงแม้ว่าจะขัดต่อคำสั่งผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.11$, $SD = .89$)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชาของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1.ท่านมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว	3.54	.96	สูง
2.ท่านไม่ค่อยเสนอความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่	2.79	.94	ปานกลาง
3.ท่านชอบทำงานแบบเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงเวลาที่กำหนด	2.61	.95	ปานกลาง
4.ท่านไม่กล้าปฏิบัติงานต่าง ๆ นอกเหนือจากมีคำสั่งจากผู้บริหาร	2.86	.89	ปานกลาง
5.ท่านจะไม่มีความคืบหน้าในการทำงานหากผู้บริหารไม่ติดตามงาน	2.49	.87	ต่ำ

จากตารางที่ 9 พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชาด้าน ครูมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัวอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{x} = 3.54$, $SD = .96$) และต่ำสุดคือครูจะไม่มีความคืบหน้าในการทำงานหากผู้บริหารไม่ติดตามงาน ($\bar{x} = 2.49$, $SD = .87$)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ท่านสามารถบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง	3.73	.72	สูง
2. ท่านเต็มใจและใส่ใจต่อการปฏิบัติงานสูง	3.82	.77	สูง
3. ท่านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง	3.48	.79	สูง
4. ท่านให้ความสำคัญต่อเรื่องส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	3.68	.81	สูง
5. ท่านรักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร	4.17	.84	สูง

จากตารางที่ 10 พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลด้าน ครูรักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร อยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{x} = 4.17$, $SD = .84$) และต่ำสุดคือครูสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ($\bar{x} = 3.48$, $SD = .79$)

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 2 คือ เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียนมีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 11 – 24

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ จำแนกตามเพศ

แบบภาวะผู้ตาม	เพศ				t	p-value
	ผู้ชาย		ผู้หญิง			
	(n=72)		(n=162)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1.ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	3.09	.46	2.95	.47	2.17	.03*
2.ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	3.42	.62	3.49	.54	-0.95	.34
3.ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	3.37	.59	3.49	.48	-1.65	.10
4.ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	2.92	.62	2.82	.56	1.20	.23
5.ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	3.74	.53	3.79	.51	-0.70	.48

* $p < .05$

จากตารางที่ 11 พบว่าครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ ที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหินแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้ชายมีค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหินสูงกว่าครูผู้หญิง ส่วนภาวะผู้ตามแบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด แบบเฉื่อยชา และแบบมีประสิทธิผลพบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ จำแนกตามอายุ

แบบภาวะผู้ตาม	อายุ								F	p-value
	น้อยกว่า 25 ปี		25-30 ปี		31-35 ปี		มากกว่า 35 ปี			
	(n=26)		(n=84)		(n=88)		(n=37)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1.ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	2.80	.45	2.98	.42	3.06	.53	3.01	.42	2.15	.09
2.ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	3.43	.61	3.41	.50	3.42	.57	3.76	.58	3.91	.01*
3.ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	3.33	.54	3.37	.48	3.44	.53	3.74	.47	5.07	.00*
4.ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	2.74	.65	2.86	.51	2.89	.60	2.86	.62	0.44	.72
5.ด้านภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	3.82	.43	3.73	.48	3.70	.50	4.05	.57	4.94	.00*

* $p < .05$

จากตารางที่ 12 พบว่าครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ที่มีอายุต่างกันมีระดับภาวะผู้ตามแบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน และแบบมีประสิทธิผล พบว่าไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการเซฟเฟ ผลปรากฏดังตารางที่ 13 - 15

ตารางที่ 13 แสดงผลการเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างอายุกับภาวะผู้ตามแบบปรับตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

อายุ		น้อยกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-35 ปี	มากกว่า 35 ปี
	\bar{x}	3.43	3.41	3.42	3.76
น้อยกว่า 25 ปี	3.43				
25-30 ปี	3.41				
31-35 ปี	3.42				-.34
มากกว่า 35 ปี	3.76		-.35		

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 13 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้ตามแบบปรับตามจำแนกตามอายุ พบว่า อายุต่างกันมีภาวะผู้ตามแบบปรับตามแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปี มีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 31-35 ปี (\bar{x} .34) และกลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปีมีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 25-30 ปี (\bar{x} .35)

ตารางที่ 14 แสดงผลการเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างอายุกับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

อายุ	อายุ				
	\bar{x}	น้อยกว่า 25 ปี	25-30 ปี	31-35 ปี	มากกว่า 35 ปี
	\bar{x}	3.43	3.41	3.42	3.76
น้อยกว่า 25 ปี	3.43				-.40
25-30 ปี	3.41				-.36.
31-35 ปี	3.42				-.30
มากกว่า 35 ปี	3.76				

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 14 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดจำแนกตามอายุ พบว่า อายุต่างกันมีภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 3 คู่ได้แก่ กลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปี มีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ น้อยกว่า 25 ปี ($\bar{x} .40$) กลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปีมีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 25-30 ปี ($\bar{x} .36$) และกลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปีมีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 31-35 ปี ($\bar{x} .30$)

ตารางที่ 15 แสดงผลการเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างอายุกับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

อายุ	อายุ				
	\bar{x}	น้อยกว่า 25ปี	25-30 ปี	31-35 ปี	มากกว่า 35 ปี
	\bar{x}	3.43	3.41	3.42	3.76
น้อยกว่า 25 ปี	3.43				
25-30 ปี	3.41				-.33
31-35 ปี	3.42				-.33
มากกว่า 35 ปี	3.76				

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 15 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจำแนกตามอายุ พบว่า อายุต่างกันมีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปี มีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 25-30 ปี (\bar{x} .33) และกลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปีมีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 31-35 ปี (\bar{x} .33)

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

แบบภาวะผู้ตาม	ประสบการณ์การทำงาน								F	p-value
	น้อยกว่า 1 ปี		1-5 ปี		6-10 ปี		มากกว่า 10 ปี			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1.ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	2.67	.42	3.02	.47	3.07	.46	2.93	.48	4.81	.00*
2.ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	3.43	.62	3.34	.50	3.45	.52	3.79	.63	6.01	.00*
3.ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	3.37	.49	3.29	.49	3.50	.53	3.72	.45	6.97	.00*
4.ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	2.69	.65	2.84	.58	2.90	.56	2.87	.57	.82	.49
5.ด้านภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	3.76	.50	3.69	.51	3.74	.46	4.06	.57	5.22	.00*

*p ≤ .05

จากตารางที่ 16 พบว่าครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา พบว่าไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการเซฟเฟ่ ผลปรากฏดังตารางที่ 17 – 20

ตารางที่ 17 แสดงผลการเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างประสบการณ์การทำงานกับ ภาวะผู้ตามแบบห่างเหินของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ประสบการณ์การทำงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
	\bar{x}	2.67	3.02	3.07	2.93
น้อยกว่า 1 ปี	2.67		-0.35	-0.40	
1-5 ปี	3.02				
6-10 ปี	3.07				
มากกว่า 10 ปี	2.93				

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 17 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ประสบการณ์การทำงานต่างกันมีภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} .40$) และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 6 -10 ปี มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} .35$)

ตารางที่ 18 แสดงผลการเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างประสพการณ์การทำงานกับ ภาวะผู้ตามแบบปรับตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ประสพการณ์การ ทำงาน	\bar{x}	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
			3.43	3.34	3.45
น้อยกว่า 1 ปี	3.43				
1-5 ปี	3.34				-.45
6-10 ปี	3.45				-.34
มากกว่า 10 ปี	3.79				

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 18 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้ตามแบบปรับตาม จำแนกตาม ประสพการณ์การทำงาน พบว่า ประสพการณ์การทำงานต่างกันมีภาวะผู้ตามแบบปรับตาม แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่มีประสพการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปีมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 1-5 ปี ($\bar{x} .45$) และกลุ่มที่มีประสพการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 6-10 ปี ($\bar{x} .34$)

ตารางที่ 19 แสดงผลการเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างประสพการณ์การทำงานกับ ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ประสพการณ์การ ทำงาน	\bar{x}	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
			3.37	3.29	3.50
น้อยกว่า 1 ปี	3.37				
1-5 ปี	3.29				
6-10 ปี	3.50				
มากกว่า 10 ปี	3.72				

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 19 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ประสบการณ์การทำงานต่างกันมีภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 1-5 ปี (\bar{x} .43) และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 1-5 ปี (\bar{x} .21)

ตารางที่ 20 แสดงผลการเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างประสบการณ์การทำงานกับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ประสบการณ์การทำงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
	\bar{x}	3.76	3.69	3.74	4.06
น้อยกว่า 1 ปี	3.76				
1-5 ปี	3.69				-37
6-10 ปี	3.74				-33
มากกว่า 10 ปี	4.06				

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 20 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ประสบการณ์การทำงานต่างกันมีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 1-5 ปี (\bar{x} .37) และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 6-10 ปี (\bar{x} .33)

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

แบบภาวะผู้ตาม	ขนาดโรงเรียน						F	P-value
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่			
	(n=75)		(n=68)		(n=92)			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1. ด้านภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	2.99	.40	2.92	.53	3.05	.48	1.61	.20
2. ด้านภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	3.43	.48	3.65	.56	3.37	.59	5.15	.01*
3. ด้านภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	3.38	.44	3.62	.38	3.38	.63	5.42	.01*
4. ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	2.79	.55	2.76	.45	2.98	.66	3.46	.06
5. ด้านภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	3.65	.44	3.97	.53	3.74	.51	8.01	.00*

*p ≤ .05

จากตารางที่ 21 พบว่าครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันมีระดับภาวะผู้ตามแบบปรับตามแบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน และแบบเฉื่อยชา พบว่าไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ ผลปรากฏดังตารางที่ 22 – 24

ตารางที่ 22 แสดงผลการเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างขนาดโรงเรียนกับภาวะผู้ตามแบบปรับตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
	\bar{x}		
ขนาดเล็ก	3.43		
ขนาดกลาง		3.65	.27*
ขนาดใหญ่			3.37

*p ≤ .05

จากตารางที่ 22 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้ตามแบบปรับตาม จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ขนาดโรงเรียนต่างกันมีภาวะผู้ตามแบบปรับตาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 1 คู่ได้แก่ กลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ (\bar{x} .27)

ตารางที่ 23 แสดงผลการเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างขนาดโรงเรียนกับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
\bar{x}	3.38	3.62	3.38
ขนาดเล็ก	3.38	-.24	
ขนาดกลาง	3.62		.24
ขนาดใหญ่	3.38		

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 23 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ขนาดโรงเรียนต่างกันมีภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง (\bar{x} .24) และกลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ (\bar{x} .24)

ตารางที่ 24 แสดงผลการเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างขนาดโรงเรียนกับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
	\bar{x}	3.65	3.97	3.74
ขนาดเล็ก	3.65	.32		
ขนาดกลาง	3.97		.23	
ขนาดใหญ่	3.74			

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 24 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ขนาดโรงเรียนต่างกันมีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง (\bar{x} .32) และกลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ (\bar{x} .23)

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ 3 คือ เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารรายบุคคล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปเนื้อหาสาระที่มีความสอดคล้องและสัมพันธ์ตามกรอบการวิจัยที่ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด แบบเฉื่อยชาและแบบมีประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยจะได้อธิบายในรูปแบบขั้นตอนที่ประกอบด้วย ผลของการวิจัย สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและแนวทางการส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้ตามของครู ปรากฏตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.3.1 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน

การที่ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่ไม่ค่อยมีความกล้าหาญในการนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาหรือแนวทางการพัฒนาโรงเรียนโดยเฉพาะในที่ประชุมคณะครูนั้น เนื่องจากผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบเผด็จการในการบริหารโรงเรียน โดยกำหนดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ใน

องค์กรด้วยตนเองเพียงผู้เดียว ไม่มีการปรึกษาหารือระหว่างกัน จึงทำให้ครูขาดความเข้าใจในบริบทการทำงานของตนเอง จนกระทั่งเกิดความรู้สึกขัดแย้งกับผู้บริหาร ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ครูอาจมีความขัดแย้งกับผู้บริหาร ในประเด็นการตัดสินใจ โดยเฉพาะครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นระยะเวลาช้านาน เมื่อผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีการปรึกษาหารือกันหรือใช้คำสั่งแบบเผด็จการ ทำให้ครูมีภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ตอบโต้ผู้บริหารโดยการไม่ให้การสนับสนุนในการออกความเห็นต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 15 กันยายน 2561)

การที่ผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงระหว่างครู หรือผิดสัญญาตามที่ตกลงกันไว้ อาทิ การให้ค่าตอบแทนสำหรับครูที่มีผลการปฏิบัติงานมีดีเลิศ เพื่อเป็นการให้กำลังใจแก่ครู แต่สิ่งดังกล่าวได้ถูกเพิกเฉยจากผู้บริหาร ส่งผลให้ครูมีความรู้สึกขาดกำลังใจในการทำงาน ไม่มีความทุ่มเทกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนให้สวัสดิการและสิทธิแก่ครูไม่เป็นตามที่ตกลงกันตามสัญญา ยิ่งไปกว่านั้นบางโรงเรียนไม่เคยให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูที่ปฏิบัติงานได้อย่างดีเด่น ทำให้ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่มีแรงบันดาลใจ ถึงแม้ว่าผู้บริหารบางท่านได้ให้คำมั่นสัญญาว่าจะเพิ่มเงินเดือนหรือจะให้โบนัส แต่กลับไม่ได้ปฏิบัติตามในสิ่งดังกล่าว ทำให้ครูมีภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน คอยดูห่าง ๆ ไม่ยอมเสนอความเห็นใด ๆ ปล่อยให้ เป็นงานของผู้บริหารผู้เดียว”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 15 กันยายน 2561)

การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับครูเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างองค์กรให้มีความเป็นหนึ่ง แต่เมื่อใดที่ผู้บริหารกำหนดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยไม่มีการปรึกษาหารือกัน ทำให้ครูมีภาวะการตอบสนองเป้าหมายขององค์กรน้อยลง เช่นการกำหนดบทลงโทษโดยผู้บริหารที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของความเป็นอยู่ของครู ดังที่ได้ให้ความเห็นโดยผู้บริหารท่านหนึ่งว่า

“ผู้บริหารไม่ค่อยปรึกษาหารือกับครู อาทิกรณีการกำหนดบทลงโทษสำหรับครูที่มาสายโดยการตัดเงินเดือน หรือการกำหนดบทลงโทษสำหรับครูที่ไปสอบบรรจุด้วยการไล่ออกจากงาน จึงทำให้ครูไม่มีความพึงพอใจในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ครูก็ยังจำเป็นต้องรับและตอบสนองสิ่งดังกล่าวด้วยความไม่เต็มใจ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 16 กันยายน 2561)

ในส่วนของการส่งเสริมพฤติกรรมของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีภาวะผู้ตามแบบห่างเหินนั้นสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้ครูมีความกล้าหาญในการนำเสนอความเห็นต่าง ๆ ในที่ประชุม เพราะจากกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น ทำให้ครูเข้าใจบริบทการทำงาน รู้ถึงข้อมูลหรือขอบเขตการปฏิบัติงานของตนเอง และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะนำไปสู่การสร้างเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการทำงานที่ตรงกัน ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของครูประเภทนี้ ผู้บริหารควรใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะจะทำให้ครูได้แสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดรูปแบบและกระบวนการในการถึงเป้าหมาย และเป็นการส่งเสริมการสร้างเป้าหมายร่วมกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 15 กันยายน 2561)

2. กำลังใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสร้างได้ในหลายรูปแบบ เช่น การให้โบนัสพิเศษสำหรับครูที่ปฏิบัติงานอย่างดีเด่น การสร้างข้อบังคับร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติกับครู การพิจารณาถึงสวัสดิการที่ครูจะได้รับ ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของครูที่มีภาวะผู้ตามแบบห่างเหินได้ ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารสมควรที่จะทบทวนด้านสวัสดิการของครูเป็นกรณีพิเศษ และให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูผู้ปฏิบัติงานและจัดเตรียมข้อบังคับให้เป็นรูปธรรมกับครูที่ไม่ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถต้องถูกตัดสวัสดิการหรือสิทธิพิเศษที่สมควรจะได้รับ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 15 กันยายน 2561)

3. ครูที่มีความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหาร จะปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถและจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองไปในทิศทางที่ดีอยู่เสมอ ดังนั้นการให้ความตระหนักและความสำคัญต่อปัจจัยที่ให้เกิดความพึงพอใจให้กับคณะครูนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า

“ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจกับการบริหารงานโรงเรียน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 16 กันยายน 2561)

4.2.3.2 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามแบบปรับตาม

การที่ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานทุกครั้นนั้น เนื่องจากการกำหนดบทโทษที่ไม่เป็นธรรม ไม่สอดคล้องกับบริบทการทำงานของครู หรือปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนมากเกินไป จนทำให้ครูปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ไม่กล้าที่จะโต้เถียงหรือมีความขัดแย้ง

ถึงแม้ว่าจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างดี พฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลให้ครูมีภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“บางโรงเรียนเอกชนครูปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกเหมือนถูกบังคับจากผู้บริหาร อันเนื่องมาจากกฎระเบียบของโรงเรียนที่เคร่งครัดมากเกินไป เช่น ครูที่ส่งรายงานล่าช้า จะถูกตัดเงินเดือนทุกครั้ง หรือผู้บริหารที่ใช้คำสั่งแบบเคร่งครัดโดยไม่คำนึงถึงศักยภาพของครู เช่นครูที่ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหารจะถูกตัดสินว่าเป็นผู้ที่มีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 15 กันยายน 2561)

การพัฒนาองค์กรโดยผ่านวิธีการกำหนดบทบาท และนำมาใช้กับครูโดยไม่มี ความเหมาะสม เป็นหนึ่งสาเหตุที่ทำให้ครูอยู่ในภาวะผู้ตามแบบปรับตาม เช่นเดียวกับกับพฤติกรรมของผู้บริหารที่ละเลยต่อการสร้างแรงจูงใจหรือไม่มีการปฏิรูประบบการทำงานอย่างถูกต้อง ทำให้ครูปฏิบัติงานอยู่ในสภาพที่กังวลและหวาดกลัว ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นว่า

“ผู้บริหารบางคนผลักดันการพัฒนาโดยผ่านบทบาท หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการกำหนดบทบาท และได้ละเลยในประเด็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิรูประบบการทำงานของครู จึงทำให้ครูอยู่ในภาวะที่กดดัน ไม่กล้าแสดงออกถึงความคิดเห็น พยายามปรับตัวเองให้รับได้กับทุกการเปลี่ยนแปลงเพราะกลัวและกังวลกับบทบาทที่กำหนดโดยผู้บริหาร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 15 กันยายน 2561)

ครูที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน คือครูที่มีพลังในการตอบสนองนโยบายของผู้บริหารทั้งกายและใจ ดังนั้นผู้บริหารที่ละเลยหรือไม่มีการกระตุ้นครูอย่างสม่ำเสมอจะทำให้ครูขาดความคิดสร้างสรรค์ ดังกล่าวนี้นี้เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้องค์กรไม่พัฒนาและอาจจะทำให้เกิดการหยุดอยู่กับที่ ครูจะปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตที่กำหนดเท่านั้น ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ครูขาดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา ครูมีแต่การปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหารไม่ค่อยวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เมื่อผู้บริหารได้ละเลยต่อประเด็นดังกล่าวนี้นี้ และไม่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้กับครู ครูจึงปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารเท่านั้น”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 16 กันยายน 2561)

ในส่วนของการส่งเสริมพฤติกรรมของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีภาวะผู้ตามแบบปรับตามนั้นสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. การที่ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับครูและมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยยึดความเป็นพี่น้องระหว่างคณะครูและผู้บริหาร ในเวลาเดียวกันสร้างความเคารพนับถือซึ่งกัน

และกัน สร้างการมีจิตใต้สำนึกของครู เพื่อป้องกันมิให้ครูทำผิดกฎระเบียบของโรงเรียน หรือ มีการกำหนดบทลงโทษที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทของครูจะทำให้ครูมีพฤติกรรมที่ดี ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามข้อบังคับของโรงเรียน เช่นเดียวกันกับการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร ควรมีการซักถามถึงเหตุผลของการกระทำก่อนที่จะตัดสินใจทุกครั้ง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 15 กันยายน 2561)

2. การปฏิรูประบบการบริหารงานโรงเรียน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารการศึกษาของประเทศ การปฏิรูประบบการบริหารงานโรงเรียนนั้น จะช่วยสร้างความเข้าใจให้กับครูในการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร ในเวลาเดียวกันผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารควรปฏิรูประบบการบริหารงานโรงเรียน เน้นการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการผลักดัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 15 กันยายน 2561)

3. พฤติกรรมและการกระทำของผู้บริหารเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้ตามของครู ดังนั้นพฤติกรรมของครูจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านบวกและลบขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องทบทวน คำนึงถึงการแสดงออกของตนเองที่มีต่อครูในโรงเรียน เพราะทุกการกระทำของผู้บริหารจะส่งผลต่อภาวะผู้ตามของครูดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นว่า

“ผู้บริหารควรวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของตนเองที่สามารถส่งผลให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในปฏิบัติงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 16 กันยายน 2561)

4.2.3.3 ด้านภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด

การที่ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งทำให้ครูปฏิบัติงานเพียงแค่งานที่ ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น เนื่องจากการสอนของครูบางคน เพียงแค่ออเวลาหรือโอกาสที่จะไปสมัครงานที่อื่น หรือบางคนปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดของการทำงานชั่วคราวเท่านั้น ทำให้คุณภาพของผลงานนั้นอยู่ในระดับต่ำ ครูก็จำเป็นต้องปฏิบัติงานเพื่อเอาตัวรอด โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายเป็นหลัก ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ทุกวันนี้ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน ส่วนใหญ่อยู่เพราะต้องการเงินเดือนหรือบางคนเพราะไม่มีที่ไป โดยเฉพาะผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ และ

ไม่มีงาน จึงมาปฏิบัติงานชั่วคราวระหว่างที่รอการเรียกตัวจากบริษัทหรือ
องค์กรอื่นที่มีเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า ครูจึงปฏิบัติงานด้วยความ
จำเป็นและเพื่อให้ผู้บริหารพึงพอใจกับผลงานของตนเอง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 15 กันยายน 2561)

การที่ครูมีภาวะผู้ตามแบบเอารอดนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่ครูมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์
กับโรงเรียน ซึ่งบางคนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อความอยู่รอดและให้คน
อื่นหรือผู้บริหารพึงพอใจกับผลงานที่รับผิดชอบ ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ครูจำเป็นต้องเอาตัวรอดในองค์กรเพราะต้องการคงสภาพความได้ผล
ประโยชน์จากโรงเรียน เช่น สนทนากับผู้บริหารเพื่อเอาเครือข่ายมาปฏิบัติงาน
โดยไม่ต้องรับสมัคร สนทนากับเพื่อนครูเพราะมีการทำธุรกิจในคณะครู”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 15 กันยายน 2561)

การที่ครูอยู่ภายใต้บรรยากาศขององค์กรที่ขาดการเอาใจใส่ดูแลจากผู้บริหาร ปล่อยให้ระบบ
การทำงานของครูเป็นไปตามบรรยากาศที่มีความขัดแย้งระหว่างเพื่อนครู ซึ่งในเวลาเดียวกันมีการ
ตอบโต้พฤติกรรมระหว่างคณะครูโดยการไม่ปฏิบัติหน้าที่ จะทำให้ครูบางคนเปลี่ยนภาวะผู้ตามของ
ตนเองไปในทิศทางเอาตัวรอด เพราะกังวลถึงสถานภาพการทำงานของตนเอง ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่ง
กล่าวว่า

“ครูบางส่วนปฏิบัติงานอยู่ภายใต้บรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการ
เป็นผู้ตามที่ดี เช่นครูเวรประจำวันมีการปล่อยเพื่อนครูให้ปฏิบัติงานเพียงผู้
เดียว องค์กรประกอบในการปฏิบัติงานไม่พร้อม ขาดแรงสนับสนุนจาก
ผู้บริหารในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 16 กันยายน 2561)

ในส่วนของแนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีภาวะ
ผู้ตามแบบเอาตัวรอดนั้นสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรจัดอบรมครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ครูรับรู้ถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงและ
รูปแบบการทำงานในแนวทางเดียวกัน การอบรมดังกล่าวไม่เพียงแต่ทำให้ครูรับรู้ถึงแนวทางการ
ปฏิบัติงานเท่านั้น ในเวลาเดียวกันจะทำให้ครูมีความรู้สึกถึงการได้รับการดูแลจากผู้บริหาร มีการ
ตักเตือนซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศของความเป็นพี่น้องระหว่างกัน สิ่งดังกล่าวจะทำให้ครูมี
พฤติกรรมที่ดีในการทำงาน

“ผู้บริหารควรเปลี่ยนพฤติกรรมและแนวคิดของครูอย่างเร่งด่วน
โดยใช้วิธีการอบรม เพื่อปรับพฤติกรรมที่ส่งผลให้ครูมีประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 15 กันยายน 2561)

2. ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดของครู หรือวางกรอบแนวทางการปฏิบัติงานให้ครู เพื่อให้ครูมีแนวคิดสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้น เพราะครูบางคนมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และไม่ตรงกัน ส่วนน้อยที่จะมีความคิดที่ตรงกัน ดังนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารต้องจัดกิจกรรมที่สามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของครูให้เป็นผู้ตามที่ดีให้ได้ ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารควรเปลี่ยนแนวคิดของครู โดยให้ครูรับรู้ถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้ตามที่ดีและมีประสิทธิภาพ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 15 กันยายน 2561)

3. พฤติกรรมของครูเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักในการสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กร การที่ครูแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน หรือมีการเอาเปรียบในการทำงาน ส่งผลเสียต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว ทำให้แรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานหมดลง ดังนั้นผู้บริหารควรคิดวิเคราะห์และตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างปัจจัยที่ส่งผลดีต่อบรรยากาศในการทำงานขององค์กร ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของครูที่ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 16 กันยายน 2561)

4.2.3.4 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา

การที่ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามบางส่วนมีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชานั้น เนื่องจากความคิดเห็นของพวกเขาได้ถูกปฏิเสธโดยผู้บริหารอย่างไม่มีเหตุผล ทั้งที่การเสนอความเห็นในการแก้ปัญหาหรือเพื่อการพัฒนา นั้น ครูมีส่วนในการออกความเห็นอันเนื่องมาจากครูเป็นผู้ที่รับรู้ถึงข้อมูลที่ประสบในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อความเห็นเพื่อการพัฒนาได้ถูกปฏิเสธอย่างไม่มีเหตุผลส่งผลให้ครูมีความรู้สึกเฉื่อยชากับการปฏิบัติงาน ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารบางท่านไม่ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของครู ทั้งที่ความเป็นจริงผู้บริหารควรถามความคิดเห็นครูก่อนที่จะตัดสินใจบางอย่าง อันเนื่องมาจากครูเป็นผู้ที่ลงมือทำ อยู่ในเหตุการณ์ รับรู้ถึงข้อจุดบกพร่องและจุดแข็งต่าง ๆ ของการพัฒนา ในขณะที่ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ที่อนุมัติหรือรับข้อเสนอแนะจากคณะครูเพื่อพิจารณา แต่กลับออกกฎระเบียบที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของการปฏิบัติงาน จึงทำให้ครูมีความเฉื่อยชากับปัญหาที่เกิดขึ้นและไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ให้คนอื่นปฏิบัติงานแทนบ่อยครั้ง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 15 กันยายน 2561)

การที่ครูไม่เข้าใจขอบเขตหรือแนวทางการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ครูไม่ยอมทำงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเฉื่อยชาไม่ความกระตือรือร้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารบางคนรับครูที่ไม่ตรงกับวิชาเอกที่

จบมา หรือผู้บริหารมอบหมายหน้าที่โดยไม่พิจารณาถึงความเหมาะสมหรือศักยภาพของครู หรือ บางครั้งผู้บริหารไม่แนะนำและแนะแนวให้ครู จนทำให้ครูไม่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

“เพราะครูบางคนไม่มีความพยายามในการพัฒนาตนเอง ทุกครั้งเมื่อมีการ สลับเปลี่ยนตำแหน่งครูมักให้เหตุผลว่าเราไม่มีความสามารถในด้านนี้ ทำให้ ครูปฏิบัติงานด้วยความจำเป็น มีข้ออ้างอยู่ตลอดเวลา จึงมีความเฉื่อยชาต่อ หน้าที่ของตนเอง และบางครั้งเพราะครูที่เข้ามาปฏิบัติงานโดยไม่ได้ผ่าน ระบบการคัดกรองแบบมาตรฐานด้านการรับสมัคร จึงทำให้ไม่เข้าใจบริบท ของการทำงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 15 กันยายน 2561)

ผู้บริหารที่ปล่อยปะเลยมการดูแลครูที่เพิ่งมาทำงานใหม่ อันเนื่องมาจากความคิดที่ว่าครูดังกล่าว ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามปริญญาที่ได้สำเร็จการศึกษา ซึ่งบางครั้งครูดังกล่าวขาดความเข้าใจเกี่ยวกับ วัฒนธรรมขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ จึงทำให้ครูไม่กล้าที่จะปรึกษาหารือกับผู้บริหารเพราะกลัวและ ขาดความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ส่งผลให้ครูปฏิบัติงานแบบเฉื่อยชาเพราะไม่เข้าใจถึงบริบทและธรรมชาติ ขององค์กร ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ครูไม่เข้าใจต่อภาระงานที่รับผิดชอบ และปัญหาดังกล่าวไม่ได้รับการแก้ไข จนกระทั่งเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ถึงแม้ว่าครูที่มี ความรู้สึกเฉื่อยชาจะสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีและอาจสูงกว่า ปริญญาตรี แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเราสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพเพราะแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 16 กันยายน 2561)

ในส่วนของแนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีภาวะ ผู้ตามแบบเฉื่อยชานั้นสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกันเองกับครู ไม่ควรเอาตำแหน่งมาเป็นการแบ่งแยกระหว่างครู และผู้บริหารเว้นแต่กรณีจำเป็น ควรสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นพี่น้อง ให้ความสำคัญกับความ คิดเห็นของครู ควรปรึกษาหารือทุกครั้งก่อนที่จะมติใด ๆ นอกจากมีความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจ เพียงผู้เดียว และผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของคณะครูก่อนตัดสินใจและ ลงมติ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะครูกับผู้บริหาร และที่สำคัญ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ส่งผลทางลบต่อการปฏิบัติงานของครู”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 15 กันยายน 2561)

2. ผู้บริหารควรเน้นการให้กำลังใจแก่ครูในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ให้การชื่นชมด้วยคำพูด หรือของขวัญพิเศษสำหรับครูดีเด่น และอื่น ๆ ซึ่งการให้กำลังใจดังกล่าวจะสร้างแรงกระตุ้นให้ครูมีการ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอด”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 15 กันยายน 2561)

3. ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมครูอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการอบรมก่อนปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูเข้าใจถึงหน้าที่และมีแนวทางการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ถึงแม้ว่าครูที่มีอยู่นั้น เป็นครูที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานก็ตาม ก็จำเป็นต้องมีการอบรมก่อนมอบหมายงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารควรฝึกอบรมครูก่อนปฏิบัติงานและควรมีการพัฒนาครูก่อนที่จะมอบหมายงาน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 16 กันยายน 2561)

4.2.3.5 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร เนื่องจากครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเคยเป็นลูกศิษย์ของผู้บริหารหรือโต๊ะครู และด้วยความเคารพของครูที่มีต่อครูบาอาจารย์และการตอบแทนบุญคุณของโรงเรียนที่ได้ศึกษามา จึงทำให้ครูมีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นโต๊ะครู (ผู้สอนศาสนาอิสลาม) จึงมีความเป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณและบารมี และส่วนใหญ่ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ เคยเป็นศิษย์ของโรงเรียน จึงทำให้ครูต้องการที่จะตอบแทนบุญคุณของโรงเรียน และมีความศรัทธาต่อองค์กร เพื่อนร่วมงานตลอดจนผู้บริหาร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 15 กันยายน 2561)

ครูส่วนใหญ่เป็นครูที่ได้ผ่านการศึกษาระดับสามชาวนาวิ (อิสลามศึกษาชั้น 10) และสอนรายวิชาศาสนาอิสลามจึงมีความเคารพนับต่อผู้บริหารเป็นสิ่งปกติตามหลักคำสอนของศาสนาอิสลาม โดยห่างไกลจากการโต้แย้งหรือไม่ปฏิบัติตามผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้ทำให้ครูมีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ส่วนมากครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนั้น เป็นครูมุสลิมส่วนใหญ่ จึงมีต้นทุนในด้านการปฏิบัติงานสิ่งที่ตั้งงาน เช่นมีความเคารพและเชื่อมั่นต่อผู้บริหารตราบดีที่คำสั่งไม่ขัดต่อหลักศาสนาอิสลาม”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 15 กันยายน 2561)

ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามบางโรงได้ปฏิบัติงานยึดหลักแบบญะมาอะห์ (การทำงานแบบเป็นทีม) ทำให้มีเอกภาพในการทำงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยสิ่งดังกล่าวนี้ได้ถูกสร้างขึ้นโดยผ่านการอบรมแบบญะมาอะห์ มีการพบปะระหว่างผู้บริหารกับครูเป็น

ระยะๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความสามัคคีในหมู่คณะ สร้างจิตวิญญาณของความเป็นนักดาอีย์ (ผู้เผยแผ่) ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“บางโรงเรียนได้เน้นการทำงานแบบเป็นทีมหรือญามาอะฮ์ ซึ่งมีการอบรมครูในด้านศาสนาอิสลามบ่อยครั้ง โดยผู้บริหารมีการพบปะกับครูทุกคนอาทิตย์ละหนึ่งครั้ง เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและเพิ่มความแข็งแกร่งด้านจิตวิญญาณความเป็นดาอีย์ (ผู้เผยแผ่ศาสนาอิสลาม)”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 16 กันยายน 2561)

สำหรับแนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลให้คงอยู่ตลอดนั้นสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. ครูสมควรที่จะได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการอบรมในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานในอิสลาม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ครูทุกคนจำเป็นต้องรู้ก่อนที่จะปฏิบัติงาน ครูที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรโดยไม่มีเป้าหมายในอิสลาม จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาที่ไม่มั่นคง ถึงแม้ว่าเขาจะมีประสบการณ์ในการสอนหรือมีองค์ความรู้ก็ตาม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสมควรที่จะให้กำลังใจและเพิ่มพูนองค์ความรู้โดยผ่านการอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 15 กันยายน 2561)

2. ครูที่ปฏิบัติงานแบบมีประสิทธิผล บางครั้งอาจเปลี่ยนเป็นผู้ตามแบบปรับตามหรืออื่น ๆ อันเนื่องมาจากการขาดการอบรมหรือทำกิจกรรมเพื่อกระตุ้นครูในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ดังนั้นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติคือให้ครูตระหนักถึงผลตอบแทนในการทำงานในมุมมองของอิสลามทั้งในโลกนี้และโลกหน้า ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารควรอบรมให้ความรู้ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานแบบมีประสิทธิผลทั้งในโลกนี้และโลกหน้า”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ข, 15 กันยายน 2561)

3. การจัดการอบรมให้คณะครูถือว่าการเพิ่มพลังให้กับครูในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสมควรที่จะกำหนดรูปแบบและหัวข้อการอบรมคณะครูให้อยู่ในรูปแบบศาสนาอิสลามและเรียงลำดับตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ และไม่ควรมีการอ้างอิงการบรรยายตามทฤษฎีตะวันตกเพียงอย่างเดียว ดังที่ปรากฏตามการอบรมครูในเวทีทั่วไป ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ผู้บริหารควรจัดหัวข้อการอบรมหรือการพบปะครูให้อยู่ในรูปแบบการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเพื่อผลสำเร็จของตัวเขาและสังคมทั้งในโลกนี้และโลกหน้า”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ ค, 16 กันยายน 2561)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31- 35 ปี มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี มาจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งมีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล แบบปรับตาม และแบบเอาตัวรอดอยู่ในระดับสูงตามลำดับ และครูบางส่วนมีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน และเฉื่อยชาอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ โดยครูที่มีภาวะผู้ตามแบบห่างเหินพบว่า มีพฤติกรรมในด้าน “ไม่ค่อยแปลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร” ส่วนครูที่มีภาวะผู้ตามแบบปรับตามพบว่ามีพฤติกรรมในด้าน “การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานทุกครั้ง” ส่วนครูที่มีภาวะผู้ตามเอาตัวรอด พบว่า มีพฤติกรรมในด้าน “มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้” ส่วนครูที่มีภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา พบว่า ครูมีพฤติกรรมด้าน “มักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว” และสำหรับครูที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล พบว่า ครูมีพฤติกรรมในด้าน “รักและศรัทธาในองค์กร ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร”.

ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้ตามโดยจำแนกตามเพศ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ในภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ส่วนจำแนกตามอายุ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ในภาวะผู้ตามแบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล ส่วนจำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ในภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล สำหรับขนาดโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ในแบบภาวะผู้ตามแบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล

ในส่วนแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามในแต่ละด้านทั้ง 5 แบบ สามารถกล่าวได้ว่า สำหรับภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้บริหารควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างกำลังใจให้ครู ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ในส่วนภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ผู้บริหารควรสร้างมิตรไมตรีที่ีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการปฏิรูประบบการบริหารงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้บริหารควรมีการอบรมก่อนปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงความคิดของครูให้อยู่ในข้อปฏิบัติร่วมกัน และส่งเสริมให้ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่นเดียวกันกับภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้บริหารควรสร้างความใกล้ชิดระหว่างเพื่อนครูในขอบเขตที่จำเป็น พร้อมให้กำลังใจครูที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชาด้วยการกระทำและวาจา และที่สำคัญให้มีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง สำหรับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้บริหารควรสร้างองค์ความรู้ให้กับครูอย่างสม่ำเสมอ สร้างเป้าหมายทั้งสองโลกให้กับครู โดยกำหนดหัวข้องานที่สอดคล้องกับบริบทของผู้ที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล.

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่ เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้ตามของครู โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน และเพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ จำนวน 235 คน ซึ่งได้กำหนดโดยใช้หลักการสุ่มตัวอย่างแบบช่วงชั้น (Proportional Stratified Sampling)

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ตอนคือ แบบสำรวจสอบรายการ (Checklist) แบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Likert scale) และแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น ส่วนแบบสัมภาษณ์ ได้นำด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดของแต่ละแบบภาวะผู้ตามมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน

สถิติที่ใช้ประกอบด้วย จำนวน (Frequency) และเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ (t-test) ใช้ในการเปรียบเทียบข้อมูล 2 กลุ่ม และ (F-test) ใช้ในการเปรียบเทียบข้อมูลมากกว่า 2 กลุ่ม

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยแบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ ปรากฏผลวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

5.1.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ ปรากฏผลดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล แบบปรับตามและแบบเอาตัวรอดอยู่ในระดับสูงตามลำดับ และครูบางส่วนมีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แบบเฉื่อยชาอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้ตามในแต่ละแบบดังต่อไปนี้

5.1.1.1 แบบห่างเหิน ครูมีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบห่างเหินด้าน “ไม่ค่อยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร” อยู่ในระดับปานกลางสูงสุด และต่ำสุดคือ “ครูมีพฤติกรรมที่มักจะวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์กร ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน อยู่เสมอ”

5.1.1.2 แบบปรับตาม ครูมีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบปรับตามด้าน “การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานทุกครั้ง” อยู่ในระดับสูงสุด และต่ำสุดคือ “ครูต้องการให้ผู้บริหารออกคำสั่งทุกครั้งของการปฏิบัติงาน”

5.1.1.3 แบบเอาตัวรอด ครูมีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดด้าน “ครูสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้” อยู่ในระดับสูงสุด และต่ำสุดคือ “ครูชอบคล้อยตามความเห็นคนส่วนมาก ถึงแม้ว่าจะขัดต่อคำสั่งผู้บริหาร”

5.1.1.4 แบบเฉื่อยชา ครูมีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชาด้าน “ครูมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว” อยู่ในระดับสูงสุด และต่ำสุดคือ “ครูจะไม่มีความคืบหน้าในการทำงานหากผู้บริหารไม่ติดตามงาน”

5.1.1.5 แบบมีประสิทธิผล ครูมีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลด้าน “รักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร” อยู่ในระดับสูงสุด และต่ำสุดคือ “ครูสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กร ได้อย่างถูกต้อง”

5.1.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.2.1 การเปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้ตามของครูจำแนกตามเพศ พบว่าพบว่าครูที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้ชายมีค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหินสูงกว่าครูผู้หญิง ส่วนภาวะผู้ตามแบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด แบบเฉื่อยชา และแบบมีประสิทธิผลพบว่าไม่แตกต่างกัน

5.1.2.2 การเปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้ตามของครูจำแนกตามอายุ พบว่าครูที่มีอายุต่างกันมีระดับภาวะผู้ตามแบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน และแบบมีประสิทธิผล พบว่าไม่แตกต่างกัน จึงได้ทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการเซฟเฟิลปรากฏว่า

ภาวะผู้ตามแบบปรับตามมีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปี มีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 31-35 ปี และกลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปีมีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 25-30 ปี

ส่วนภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีจำนวน 3 คู่ได้แก่ กลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปี มีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ น้อยกว่า 25 ปี กลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปีมีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 25-30 ปี และกลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปีมีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 31-35 ปี

สำหรับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปี มีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 25-30 ปี และกลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปีมีค่าระดับเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอายุ 31-35 ปี

5.1.2.3 การเปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้ตามของครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน แบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา พบว่าไม่แตกต่างกัน จึงการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการเซฟเฟ ผลปรากฏดังนี้ว่า

ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปีมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม น้อยกว่า 1 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 6 -10 ปี มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม น้อยกว่า 1 ปี

ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปีมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 1-5 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 6-10 ปี

ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปีมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 1-5 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 1-5 ปี

ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปีมีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 1-5 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม 6-10 ปี

5.1.2.4 การเปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้ตามของครูจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันมีระดับภาวะผู้ตามแบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน และแบบเฉื่อยชา พบว่าไม่แตกต่างกัน จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการเซฟเฟ ผลปรากฏว่า

ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม จำนวน 1 คู่ได้แก่ กลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง และกลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีจำนวน 2 คู่ได้แก่ กลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง และกลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่

5.1.3 **วัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.3.1 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้บริหารควรบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นแนวทางการในการกำหนดรูปแบบการทำงานในด้านต่าง ๆ และส่งเสริมบรรยากาศการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ทั้งการกระทำและวาจา และสิ่งดังกล่าวนี้ จะช่วยให้ครูมีความพึงพอใจการปฏิบัติงานและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้ตามแบบห่างเหินเป็นแบบมีประสิทธิผล

5.1.3.2 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ผู้บริหารควรเป็นมิตรที่ดีกับครูทุกคน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศของความเป็นพี่น้องที่พร้อมในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนทุกการงาน ปฏิรูประบบการบริหารงานร่วมกันเพื่อยกระดับการทำงาน และสิ่งสำคัญคือผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

5.1.3.3 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้บริหารควรจัดอบรมครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูรับรู้ถึงแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กร และหลีกเลี่ยงการกดขี่ในการบริหารบุคคล เพื่อให้มีบรรยากาศของความเป็นพี่น้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทั้งนี้การอบรมดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความคิดของครูไปในทางที่ดีขึ้น และประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

5.1.3.4 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้บริหารควรมีทักษะในการพูดและปรึกษาหารือกับครูเพื่อให้ครูมีความเป็นกันเองกับผู้บริหารที่อยู่ในขอบเขตที่สมควร และจำเป็นต้องให้กำลังใจครูประเภทนี้ในทุกๆด้านที่เห็นควร และสามารถกระตุ้นครูในการปฏิบัติงาน และสิ่งสำคัญครูประเภทนี้ควรมีอบรมอย่างสม่ำเสมอ

5.1.3.5 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เนื่องจากที่ครูมีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เพื่อให้ครูคงดำรงซึ่งในภาวะผู้ตามดังกล่าว ผู้บริหารควรอบรมครูเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับศาสนาอิสลาม รู้ถึงเป้าหมายที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน นั่นคือการทำงานเพื่อได้รับความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีหัวข้อในการอบรมที่ชัดเจนและเรียงลำดับตามความสำคัญตามสถานการณ์ ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง

5.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีประเด็นที่สำคัญซึ่งเห็นควรนำมาอภิปรายด้วยดังนี้

5.2.1 ผลการวิจัยภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ทั้ง 5 แบบ สามารถอภิปรายผลในแต่ละแบบดังนี้

5.2.1.1 ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบห่างเหินอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของพงศธร (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ“ประสิทธิภาพการ

ปฏิบัติงานเป็นทีมและรูปแบบพฤติกรรมผู้ตามของพนักงานที่พยากรณ์บรรยากาศในองค์กร” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมโดยรวม รูปแบบพฤติกรรมผู้ตามโดยรวมและบรรยากาศในองค์กรโดยรวม ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 8 ปี สามารถให้การปรึกษาในการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจการทำงานในองค์กร แต่ด้วยสภาพการบริหารงานโรงเรียนเอกชนที่มีความเอกละเอินในการบริหาร จึงมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือระบบการบริหารบ่อยครั้ง ส่งผลให้ผู้บริหารไม่ค่อยปรึกษาหารือ หรือไม่รับฟังความเห็นของครูเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำให้ครูมีพฤติกรรมที่ไม่ค่อยให้การสนับสนุนและไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กร ขาดความสัมพันธ์ที่ดี ไม่มีความสามัคคีในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรนำหลักการชูรอในการบริหารงานโรงเรียน เนื่องจากครูส่วนใหญ่ได้ผ่านการศึกษามหาวิทยาลัยอิสลามศึกษา ซึ่งมีต้นทุนในด้านจิตวิญญาณมากกว่าครูที่สำเร็จการศึกษาด้านสามัญเพียงด้านเดียว จึงห่างไกลจากความขัดแย้งต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นในการทำงาน การเคารพนับถือต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ดังที่อัลลอฮ์ (ซ.บ) ทรงตรัสในอัลกุรอาน อายะห์ที่159สุเราะห์ อาละ-อิมรอน ว่า

...وَسَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ

حُبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

ความว่า “และจงปรึกษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย”

จากอายะห์ดังกล่าว Mutawalli (1997) ได้อธิบายว่า กระบวนการสอนและการฝึกฝนที่เกิดผลและส่งผล เช่นได้ปรากฏในระดับผู้นำท่านอับดุลบักร์ (ร.ฎ) ในช่วงที่เกิดสงครามกับกลุ่มออกจากศาสนา ท่านอับดุลบักร์ ได้ปรึกษาท่านซอฮาบะห์ว่าจะทำอย่างไรกับกลุ่มดังกล่าว ดังนั้น บางท่านกล่าวว่า ไม่จำเป็นต้องทำสงคราม แล้วจำเป็นต้องพูดคุยกับเขาหรือไม่? ไม่จำเป็นต้องฟังคำติของพวกเขา ซึ่งแท้จริงแล้วให้ดำเนินการปรึกษาหารือในหมู่พวกเรา จากเหตุการณ์ดังกล่าวการปรึกษาหารือจำเป็นต้องดำเนินการ และการละทิ้งการปรึกษาหารือนั้นได้มีคำตัดสินจากศาสนามารองรับและกำหนดบทลงโทษ ดังนั้นการปรึกษาหารือเป็นสิ่งจำเป็นและต้องนำไปปฏิบัติ. บรรจง (2014) การประชุมปรึกษาหารือกันเป็นสิ่งสำคัญในอิสลามจนท่านศาสนทูตของพระเจ้าจะไม่ตัดสินใจอะไรออกไป โดยเฉพาะในเรื่องของส่วนรวมหากไม่มีการปรึกษาหารือกัน บางครั้งท่านปรึกษาแม้แต่ในเรื่องส่วนตัวของท่าน ครั้งหนึ่ง ท่านศาสนทูตของพระเจ้าเคยบอกว่า “ใครก็ตามที่ปรึกษาหารือกันจะไม่เสียใจในตอนสุดท้าย” ดังนั้นท่านจึงไม่ละทิ้งการปรึกษาหารือกับคนที่สามารถให้คำแนะนำแก่ท่านได้ในเรื่องต่าง ๆ ท่านได้ปรึกษากับบรรดาสาวกของท่านก่อนสงครามบะดร์ซึ่งเป็นการเผชิญหน้าด้วยอาวุธครั้งแรกระหว่างมุสลิมกับพวกบูฮาเจวิดแห่งมักกะฮ์หลังจากการอพยพ ท่านถามพวกเขาว่าจะต่อสู้หรือไม่ เพราะกองกำลังของมุสลิมมีแค่เพียง 305 หรือ 313 คนเท่านั้น ในขณะที่พวกมักกะฮ์มีคนประมาณ

1,000 คน ตัวแทนของชาวมุฮัมมัดและของชาวอันซอร์ได้ยื่นขึ้นประกาศว่าพวกเขาพร้อมที่จะตามท่านไปทุกแห่งที่ท่านพวกเขาไป ในระหว่างที่ท่านมีชีวิตสาวกของท่านทั้งหมดได้สัญญาอยู่ตลอดว่าพวกเขาจะปฏิบัติตามท่านในทุกย่างก้าวของชีวิตและจะปฏิบัติตามคำสั่งของท่านให้ลุ่ลงไป แม้กระนั้นก็ตาม ท่านศาสนทูตของพระเจ้าก็ปรึกษากับบรรดาสาวกของท่านเกี่ยวกับเรื่องสังคมแบบทุกเรื่อง ทั้งนี้ เพื่อที่การปรึกษาหารือจะได้เป็นที่ปฏิบัติกันต่อไป จากการใช้ระบบชูรอนี้จะทำให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กล้าที่จะนำเสนอรูปแบบต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้ตามของครูไปในทิศทางที่ดี ดังที่ Kelly (1992) กล่าวว่า ในการเปลี่ยนจากภาวะผู้ตามแบบท่างเห็นเป็นภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลนั้นจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ ความความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องเอาชนะความคิดในด้านลบและเปลี่ยนเป็นการร่วมมือที่มีความกระตือรือร้นอีกครั้ง สำหรับผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรที่จะสอบถามความเห็นของครูในประเด็นโดยเฉพาะก่อนที่จะลงมติเพื่อเป็นข้อบังคับในการนำไปปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียน เพราะถ้าหากกฎระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆ ที่สร้างขึ้นโดยไปมีการปรึกษากับครูอาจเกิดการต่อต้านในระบบหรือเกิดการแข่งระบบการพัฒนาของโรงเรียน

5.2.1.2 ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบปรับตามอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ระบบการบริหารงานภายในโรงเรียนมีการเข้มงวดมากเกินไป หรือผู้บริหารใช้อำนาจโดยมิชอบ มีการควบคุมครูโดยการใช้อำนาจ ส่งผลให้ครูทำงานในสภาพที่มีความกังวลต่อบทลงโทษ มีความกดดันในตนเอง ทำให้ครูจำเป็นที่จะต้องปรับตนเองตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอด และครูจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานทุกครั้ง ดังที่ปรากฏผลการวิจัยของ Kelly (1992) ได้กล่าวว่า การครอบงำของผู้นำที่แสวงหาอำนาจเหนือผู้ตามเป็นการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ไม่ว่าจะเป็นการปกครองโดยผ่านความสามารถพิเศษหรือแบบเผด็จการ ซึ่งผู้นำประเภทนี้ต้องการผู้ตามที่มีคุณสมบัติเป็นผู้ยินยอมที่จะปฏิบัติตามหรือพูดว่า “ใช่หรือครับ” เพื่อที่จะเติมเต็มหรือตอบสนองความต้องการของผู้นำ ผู้นำเหล่านี้จะประสบกับปัญหาการไม่ตอบสนองของผู้ตาม และยิ่งส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมแบบปรับตาม อาจเกิดการแก้แค้นอย่างฉับพลันในกรณีที่ขาดการควบคุมภาวะผู้ตามแบบปรับตามยิ่งไปกว่านั้น กฎระเบียบและกระบวนการที่เข้มงวดของการบริหารไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ องค์กรอิสระ องค์กรศาสนาและองค์กรธุรกิจ จะเป็นการกระตุ้นและดึงดูดให้เกิดพฤติกรรมแบบปรับตาม ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความเป็นพี่น้องในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างความเป็นหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อลดภาวะความกดดันที่เกิดขึ้นกับครู และสมควรให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบการบริหารงานในโรงเรียน โดยเฉพาะการกำหนดบทลงโทษและการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู ดังที่อัลกุรอานได้กล่าวในซูเราะฮ์อัล-ฟูอรอด อายะห์ที่ 10

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا

اللَّهِ لَعَلَّكُمْ تَرْحَمُونَ ﴿١٠١﴾

ความว่า แท้จริงบรรดาผู้ศรัทธานั้นเป็นพี่น้องกัน ดังนั้นพวกเจ้าจงไกล่เกลี่ย ประนีประนอมกันระหว่างพี่น้องทั้งสองฝ่ายของพวกเจ้า และจงยำเกรง อัลลอฮ์เถิด หวังว่าพวกเจ้าจะได้รับความเมตตา

จากอายะห์ดังกล่าว สามารถกล่าวได้ว่าศาสนาอิสลามให้ความสำคัญกับความเป็นพี่น้องและให้พูดคุยซักถาม แก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม วิธีการดังกล่าวจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

5.2.1.3 ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สภาพการบริหารงานโรงเรียนเอกชนบางส่วน มีการใช้อำนาจในการตัดสินใจและออกคำสั่งโดยเจ้าของโรงเรียนหรือโดยลูกหลานที่ได้รับมอบหมาย ไม่รับฟังเหตุผลหรือให้ปฏิบัติตามข้อบังคับมากเกินไป มีการเปลี่ยนแปลงระบบโดยไม่ได้แจ้งให้ทราบ ทำให้ครูทำงานอย่างระมัดระวัง เปลี่ยนแปลงตนเองตลอดเวลา ไร้จุดยืนที่มั่นคง มีเป้าหมายที่ไม่แน่นอนนอนเพื่อความอยู่รอดในองค์กร ถึงแม้กระทั่งนั้น ครูก็ยังคงต้องทำงานเพื่อเลี้ยงชีพครอบครัวต่อไป ดังที่ผลงานวิจัยของ Kelly (1992) ได้กล่าวว่า ผู้นำบางคนได้กล่าวว่าภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายองค์กร ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและปรับตัวให้เหมาะสมกับผู้อื่นเพื่อความอยู่รอดและผลประโยชน์ของตนเอง ไร้จุดยืนเป็นของตัวเอง หลีกเลี่ยงความขัดแย้งและมีข้ออ้างหรือการแก้ตัวทุกครั้งที่เกิดข้อผิดพลาด ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีความชัดเจนในการบริหารงานโรงเรียน โดยการทำข้อตกลงร่วมกันกับครู เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่เป็นที่ยอมรับของทุกคน และให้การอบรมครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจถึงแนวทางการปฏิบัติงานในหลักการอิสลามอย่างถูกต้อง ทั้งนี้ควรหลีกเลี่ยงการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ที่นำไปสู่ความแตกแยกในที่สุดและสิ่งสำคัญสร้างบรรยากาศของการตักเตือนซึ่งกันและกัน ดังที่อัลกุรอานได้กล่าวในสุเราะฮ์ อัช-ซารียาต อายะห์ที่ 55

وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَى تَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٥٥﴾

ความว่า และจงตักเตือนเถิด เพราะแท้จริงการตักเตือนนั้นจะให้ประโยชน์แก่บรรดาผู้ศรัทธา

จากอายะห์ข้างต้น ศาสนาอิสลามสนับสนุนให้มีการตักเตือนซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีดังกล่าวจะช่วยให้ครูและผู้บริหารมีบรรยากาศความเป็นพี่น้องและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5.2.1.4 ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับศักยภาพของครู และไม่แนะนำแนวทางการปฏิบัติงานให้กับครูในหน้าที่รับผิดชอบ ทำให้ครูไม่ชอบกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะไม่เข้าใจรูปแบบหรือแนวทางการปฏิบัติ ในเวลาเดียวกันครูไม่กล้าที่จะบอกผู้บริหารให้เปลี่ยนแปลงหน้าที่ของตนเองเพราะกลัวจะถูกประเมินในทางลบ จึงทำให้ครูปฏิบัติงานแบบเฉื่อยชาไม่มีกำลังใจในการทำงาน และมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว ส่งผลให้ผู้บริหารต้องติดตามการทำงานอยู่ตลอด จนกระทั่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีการควบคุมครูในทุก ๆ กรณี ดังที่ผลการวิจัยของ Kelly (1992) พบว่าภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชาคือบุคคลที่ไม่มีการพัฒนาทักษะภาวะผู้ตามของตนเองและกลายเป็นผู้ที่ไม่ทำอะไรเลย เฉื่อยชาบางส่วนของผู้ตามที่เฉื่อยชาเกิดขึ้นเพราะไม่ชอบต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ เมื่อเขารู้สึกว่สิ่งเหล่านั้นไม่ถูกใจและไม่ชอบ เขาจะไม่มีความรู้สึกรอคอยหรือรันทในการปฏิบัติงานและไม่ค่อยเสนอความคิดใหม่ ๆ และไม่มี ความพยายามในการปฏิบัติงาน แบบภาวะผู้ตามที่เฉื่อยชาจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำต้องการที่จะควบคุมผู้ตามในทุก ๆ สถานการณ์และได้ใช้ความกลัวในการที่จะให้ผู้ตามอยู่ในขอบเขตและกฎระเบียบขององค์กร มีผู้นำที่คอยดูแลผู้ตาม กำหนดเป้าหมายองค์กร หรือกระตุ้นผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ นั้นอาจพบผู้ตามบางส่วนเปลี่ยนเป็นผู้ตามแบบเฉื่อยชาเนื่องด้วยระบบการควบคุมดังกล่าว ดังนั้นในมุมมองของผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรทบทวนการแจกจ่ายภาระงานอีกครั้งหลังจากที่ได้มอบหมายงานไปแล้วครั้งหนึ่ง เมื่อพบภาระงานที่ไม่สอดคล้องกับศักยภาพของครูสมควรที่จะให้คำแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานหรืออธิบายขอบเขตการปฏิบัติงานให้เข้าใจ และควรรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติของครูก่อนที่จะตัดสินใจมอบหมายภาระงาน ดังที่ฟงศ์สรณ์ (2012) ได้กล่าวว่าการจัดสรรคนให้กับหน้าที่ตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร ต้องยึดหลัก Put the right man on the right job ซึ่งเป็นหลักการที่ต้องพิจารณาว่า บุคลากรแต่ละคนมีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ จุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงพฤติกรรม และบุคลิกภาพประการใดบ้าง และมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องการใช้คุณสมบัติของบุคลากรอย่างไร หลักคิดนี้ตอกย้ำว่า ถ้าจะให้งานมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ก็ควรเลือกใช้คนที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ ด้วยวิธีการดังกล่าวทำให้ครูมีความกล้าหาญที่จะปรึกษาหารือกับผู้บริหารและสามารถปฏิบัติงานแบบมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากผู้บริหารปล่อยละเลยให้สิ่งดังกล่าวเกิดขึ้น จะส่งผลให้มีการแข่งขันระบบการทำงานโดยที่แต่ละฝ่ายปฏิบัติงานของตนเองเท่านั้น ไม่เน้นคุณภาพของงาน และสุดท้ายทำให้องค์กรประสบความล้มเหลวในการพัฒนา

5.2.1.5 ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ มีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โดยส่วนใหญ่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีผู้ก่อตั้งโรงเรียนซึ่งเป็นโต๊ะครูหรือผู้สอนศาสนาอิสลามที่มีภาวะผู้นำในด้านจิตวิญญาณ การเคารพและเชื่อมั่นต่อผู้นำจึงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความรักและศรัทธาต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ดังที่อัลลฮ์ (ช.บ) ได้ทรงตรัสในซูเราะห์ อันนิซา อายะห์ที่ 59 ว่า

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ
 مِنْكُمْ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ
 تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٦﴾

ความว่า “ผู้ศรัทธาทั้งหลาย ! จงเชื่อฟังอัลลอฮ์ และเชื่อฟังร่อซูลเถิด และผู้ปกครองในหมู่พวกเจ้าด้วย แต่ถ้าพวกเจ้าขัดแย้งกันในเรื่องใด ก็จงนำสิ่งนั้นกลับไปยังอัลลอฮ์ และร่อซูล หากพวกเจ้าศรัทธาต่ออัลลอฮ์และวันปรโลก นั้นแหละเป็นสิ่งที่ดียิ่งและเป็นการกลับไป ที่สวยงาม”

จากต้นทุนของความเป็นมุสลิมที่มีคุณลักษณะมุมนั้นทำให้ครุมีความชัดเจนในเป้าหมายการทำงานของคนเป็นมุสลิมที่ประกอบด้วยเป้าหมายระยะสั้นคือคุณภาพและเป้าหมายระยะยาวคืออาคิเราะห์ จึงทำให้ครุมีความกระตือรือร้นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ดังที่ผลการวิจัยของ Kelly (1992) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะแตกต่างจากภาวะผู้ตามแบบอื่นที่ในด้านปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้สองมิติของภาวะผู้ตามคือการมีความคิดอิสระและมีความกระตือรือร้นโดยไม่ต้องพึ่งอาศัยผู้นำหรือทีมในการปฏิบัติงานผู้นำและผู้ร่วมงานได้อธิบายกลุ่มนี้ว่า “ผู้ที่สามารถคิดด้วยตนเอง เป็นตัวของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้น ให้คำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ ยืนอยู่เคียงข้างผู้นำโดยตลอด” และผู้ตามประเภทดังกล่าวมีความกล้าหาญในการรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง จากพฤติกรรมแบบนี้เราสามารถค้นพบและสร้างโอกาสให้กับตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับความอธิบายของ Chaleff (1995) ที่กล่าวว่า “ผู้ตามที่มีความกล้าที่จะรับผิดชอบ บุคคลที่มีความกล้าในการรับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อตัวเองและองค์กร โดยที่เขาไม่มีความจำเป็นที่จะให้ผู้นำหรือองค์กรติดตามการปฏิบัติงานและการพัฒนา หรือ ไม่จำเป็นต้องมีคำสั่งหรือการอนุญาตจากหัวหน้าในการปฏิบัติงาน. ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะค้นพบและสร้างโอกาสในการเติมเต็มศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองเพื่อองค์กร. พวกเขาจะเริ่มต้นการพัฒนาตนเองบนพื้นฐานของการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาระดับการดำเนินงานทั้งในและนอกองค์กร” ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า เมื่อผู้บริหารมีครุที่มีแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิ สมควรที่ผู้บริหารต้องดูแลใส่ใจ ให้กำลังใจ แนะนำการปฏิบัติงานถามทุกข์สุข เพื่อให้เขารู้สึกว่าผู้บริหารมีความภาคภูมิใจในตัวเขา และผู้บริหารไม่ควรปล่อยละเลยโดยมีความคิดว่าเขาคือศิษย์เก่าเราจะทำอย่างไรก็ได้ ซึ่งแนวคิดนี้นานๆ จะทำให้ครุมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ไม่ดีและเกิดการต่อต้านระบบขององค์กร

5.2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้ตามของครุโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียนต่างกัน สามารถอภิปรายผลในแต่ละปัจจัยดังนี้

5.2.2.1 ครุโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ ที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหินแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้ชายมีค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหินสูงกว่าครูผู้หญิง ส่วนภาวะผู้ตามแบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด แบบเฉื่อยชา และแบบมีประสิทธิผลพบว่าไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูผู้ชายที่สอนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีจำนวนน้อยกว่าครูผู้หญิง และโดยธรรมชาติของผู้ชายจะมีภาวะผู้นำ ถ้าที่จะนำเสนอแนวทางการพัฒนา สามารถมองถึงจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กร แต่เนื่องจากมีปัญหาที่ระบบการบริหารงานโรงเรียน โดยเฉพาะการทำหน้าที่บทบาทของผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงและไม่ให้ความสำคัญกับครูผู้ชาย ทำให้ครูผู้ชายมีความห่างเหินกับระบบการบริหารงาน ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นผู้หญิงที่ไม่ค่อยปรึกษาหารือกับครู จะทำให้ครูมีพฤติกรรมที่ห่างเหินมากขึ้น ดังที่อัลกุรอานได้กล่าวในสุเราะฮ์ อัน-นีสَاء์ อายะห์ที่ 34

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى



ความว่า รรดาชายนั้น คือผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองเลี้ยงดูบรรดาหญิง เนื่องด้วยการที่อัลลอฮ์ ได้ทรงให้บางคนของพวกเขาเหนือกว่าอีกบางคน

จากอายะห์ดังกล่าวบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำของผู้ชายที่อัลลอฮ์ (ซ.บ) ได้ประทานให้ ดังนั้นภาวะผู้นำของครูผู้ชายจะเป็นพฤติกรรมเป็นผู้ตามแบบห่างเหินถ้าหากว่าได้ถูกเพิกเฉยจากการปรึกษา

5.2.2.2 ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ที่มีอายุต่างกันมีระดับภาวะผู้ตามแบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน และแบบมีประสิทธิผล พบว่าไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูบางคนที่มีพฤติกรรมแบบปรับตามและเอาตัวรอดส่วนใหญ่แล้วอยู่ในกลุ่มอายุมากกว่า 35 ปี เป็นช่วงวัยที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่ชอบความขัดแย้ง ชอบความอิสระในการทำงานและมีปัจจัยครอบครัวที่ทำให้เขามีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ด้วยการบริหารงานที่ใช้อำนาจในตำแหน่งเป็นหลัก และสภาพการบริหารงานโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่มีกฎระเบียบที่แน่นอน ทำให้ครูที่มีอายุมาก 35 ปี เกิดพฤติกรรมปรับตามสถานการณ์ และแสดงตนเองทุกครั้งเมื่อองค์กรประสบปัญหา ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดในองค์กรและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนเอง ดังที่ได้ระบุในงานวิจัยของ Kelly (1992:10) ว่า การครอบงำของผู้นำที่แสวงหาอำนาจเหนือผู้ตามเป็นการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ไม่เพียงเท่านั้น สิ่งดังกล่าวจะนำไปสู่การเป็นภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด แต่เมื่อปัจจัยดังกล่าวได้รับการแก้ไขและผู้บริหารให้เกียรติครูที่มีอายุมากกว่า 35 ปี โดยบริหารในรูปแบบที่น้อมร่วมศาสนา มีการปรึกษาหารือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูดังกล่าวจะมีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน โดยการกำหนดบทบาทต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับภาวะผู้ตาม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ดังที่ศุภร (2554) ได้กล่าว ว่าทฤษฎีของฮอว์เชย์และแบลนชาร์ดได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะ

แสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกัน 1.พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับ กำหนดหน้าที่บทบาทของผู้ตาม 2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ที่สร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคล หรือ ภายในองค์กร ความเป็นกันเอง ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน

5.2.2.3 ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับภาวะผู้ตามแบบห่างเหินแบบปรับตาม แบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา พบว่าไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูที่อยู่ในช่วงเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในการทำงานมีอายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปี และ 6-10 ปี ซึ่งช่วงที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ขอบความคิดอิสระ กล้าเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ต่อผู้บริหารและในที่ประชุม แต่ความกล้าหาญของเขาไม่มีคุณค่าในองค์กร และอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่เคร่งครัดมากเกินไป ทำให้เขามีพฤติกรรมที่ห่างเหินและปรับตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่เพื่อความอยู่รอดของตนเองในองค์กร เช่นเดียวกับกับครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ซึ่งเป็นผู้ที่เต็มไปด้วยประสบการณ์ มีความรู้ในการทำงานในโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างดี เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปในองค์กร แต่เนื่องจากไม่ได้รับการตอบรับทางด้านความคิด เห็น และอยู่ภายใต้ความกดดันจากกฎระเบียบหรือการตัดสินใจที่ผิดพลาด ทำให้พวกเขาเหล่านั้นมีพฤติกรรมแบบปรับตาม ในทางกลับกัน ถ้าหากว่าครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี ได้รับการตอบรับจากผู้บริหาร เช่นพวกเขามีส่วนในการปรึกษาหารือเป็นที่ปรึกษาเฉพาะทางและอื่นๆ ที่ทำให้ครูมีความคิดอิสระและกระตือรือร้น แน่นนอนครูเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน จะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันเป็นสุขและเกิดผล การพัฒนาร่วมกัน ดังที่ท่านรอซูล ﷺ ได้กล่าวว่า

إِذَا آتَاكُمْ كَرِيمٌ قَوْمٌ فَأَكْرِمُوهُ

ความว่า เมื่อมีคนดีจากกลุ่มหนึ่งมายังเจ้า ดังนั้นขอให้เจ้าจงให้เกียรติเขา
(บันทึกโดย ศอฮีย์ซุนัน อิบน์มาญะฮ์ 2/303)

จากฮาดิษดังกล่าว แสดงถึงการให้เกียรติผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และปฏิบัติความดีสมควรที่จะได้รับเกียรติและให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อเป็นคุณแก่ในการทำงานร่วมกันงานมีความสุข

5.2.2.4 ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันมีระดับภาวะผู้ตามแบบปรับตามแบบเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน และแบบเฉื่อยชา พบว่าไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ถูกควบคุมดูแลโดยระบบที่เข้มงวดจากผู้บริหาร เนื่องจากครูมีจำนวนน้อย ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมและติดตามการทำงานได้อย่างดี ดังนั้นการออกคำสั่งและการติดตามที่

ผิดพลาดของผู้บริหารทำให้ครูที่มีจำนวนน้อยจำเป็นต้องปฏิบัติตามสถานการณ์และต้องรักษาสภาพความอยู่ของตนเองตามการเปลี่ยนแปลงทุกประการ อย่างไรก็ตาม ครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กมีจำนวนน้อย ซึ่งสะดวกต่อการบริหารและติดตาม ดังนั้นถ้าหากผู้บริหารมีทักษะในด้านการกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นและให้ครูมีความคิดอิสระที่อยู่ในขอบเขต ทำให้ครูในขนาดโรงเรียนดังกล่าวมีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะในการบริหารครูที่มีจำนวนน้อยอย่างเป็นระบบ และให้มีความชัดเจนในการออกคำสั่ง ดังที่ดังที่พระองค์อัลลอฮ์ (ซ.บ) ได้ตรัสในสุเราะห์อัล-อิซเราะฮ์ อายะห์ที่ 53 ว่า

وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ

إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا

ความว่า และเจ้าจงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด) แก่บรรดาบ่าวของข้า(ที่เป็นมุฮัมมัด) ขอให้พวกเขาทั้งหลายจงพูดในสิ่งที่ดีกว่าสิ่งอื่นใด เพราะแท้จริงแล้วชัยฏอนนั้นจะทำให้เกิดความเสียหายระหว่างพวกเขา เพราะแท้จริงแล้วชัยฏอนได้เป็นศัตรูอย่างแท้จริงและชัดเจนสำหรับมนุษย์

จากอายะห์ดังกล่าวชี้ให้เห็นถึง การบริหารบุคคลที่จะเป็นต้องมีความสัจจะในวาจา และการกระทำ ใ้วจาสุภาพและมีความชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากมุสลิมทุกคนย่อมมีชัยฏอนที่พยายามให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา

5.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้ตามจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้ตามที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่ สามารถสรุปได้ดังนี้

5.3.1 ผู้ตามแบบห่างเหิน โดยทั่วไปแล้วเป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผลในการทำงาน แต่เมื่อมีปัญหากับผู้บริหารหรือมีความเห็นต่างกับผู้บริหารโดยที่ผู้บริหารไม่ชี้แจงเหตุหรือบางครั้งผู้บริหารอาจผิดสัญญาตามที่ตกลงกันไว้ โดยไม่มีการปรึกษาหารือกับคณะครู ทำให้ครูเปลี่ยนรูปแบบผู้ตามเป็นผู้ตามแบบห่างเหิน และจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่พอใจกับการบริหารงานของโรงเรียนพยายามนำวโนมเพื่อนร่วมงานให้เห็นด้วยกับข้อเสนอแนะของตนเองและในเวลาเดียวกันจะตอบโต้ผู้นำโดยที่ไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่างๆ หรือเข้าร่วมเพียงแค่นั้นเป็นหน้าที่เท่านั้น จึงทำให้องค์กรเดินหน้าการพัฒนาอย่างไม่เต็มรูปแบบและอาจนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์กร

สำหรับแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้ตามของครูดังกล่าวผู้บริหารควรนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครูเสนอความคิดเห็น และผู้บริหารควรเป็นผู้ฟังที่ดีเมื่อมีความเห็นต่างเกิดขึ้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของลำดับความสำคัญเป็นหลักพร้อมกับให้เหตุผลกับครูในประเด็นการตัดสินใจดังกล่าว จากการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ครูร่วมด้วยช่วยกันและเกิดประสิทธิภาพในผลงาน ดังที่ปรากฏในผลงานวิจัยของอโณทัย (2552) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครู ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีแบบมีส่วนร่วม (Participating) และผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) และครูที่มีแบบภาวะผู้ตามของครูแบบมีประสิทธิภาพ (Effective) ทำให้การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ. จากการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทำให้ครูกล้าที่จะพูดความจริงและกล้าที่จะเสนอความเห็นของตนเองให้กับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดความผูกพันระหว่างครูกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ดังที่ปรากฏในงานวิจัยของมณฑิรา (2558) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้ตาม จิตลักษณะของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ” ซึ่งค้นพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้ตามนั้นจะต้อง ประกอบด้วยวิจารณ์ญาณอิสระและความผูกพันอย่างกระตือรือร้น โดยก่อเกิดมาจากปัจจัยด้านบุคคลซึ่งมีองค์ประกอบย่อยคือการปรับตัวและสมรรถนะการทำงาน. การแลกเปลี่ยนความเห็นหรือความกล้าในการเสนอแนะต่างๆ ของครูจะทำให้ครูมีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพโดยผ่านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทั้งสอง ดังที่ปรากฏในผลการวิจัยของรุ่งฤดี (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” พบว่าภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นแบบในกลุ่มมากกว่าแบบนอกกลุ่ม

5.3.2 ผู้ตามแบบปรับตาม ส่วนมากภาวะผู้ตามแบบปรับตามจะมีพฤติกรรมที่ชอบรับคำสั่ง ไม่ค่อยปฏิบัติตามเป้าหมาย มีความยินดีในการทำงาน ชอบทำงานตามเพื่อนและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และองค์กร ไม่ต่อต้านผู้อื่นโดยเฉพาะผู้บริหาร จะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ชอบทำงานแบบสบายใจเมื่อได้รับคำสั่งแต่จะขาดความคิดสร้างสรรค์และมีความคิดที่ทำให้องค์กรมีความพึงพอใจต่อตนเอง

สาเหตุการเปลี่ยนพฤติกรรมของครูเป็นพฤติกรรมแบบปรับตามนั้น เพราะเกิดจากการตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้กฎระเบียบเข้มงวดเกินไป ใช้คำสั่งมากกว่ากระตุ้นในการทำงาน ชอบกดดันครูเมื่อมอบหมายงาน ชอบใช้คำตำหนิไม่ค่อยให้กำลังใจ เน้นการพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานของการทำโทษที่ไม่คำนึงถึงความเหมาะสมกับครู ทำให้ครูขาดความคิดสร้างสรรค์และมีพฤติกรรมที่ชอบปฏิบัติและปรับตาม ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “บางโรงเรียนเอกชนครูปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกเหมือนถูกบังคับจากผู้บริหาร อันเนื่องมาจากกฎระเบียบของโรงเรียนที่เคร่งครัดมากเกินไป” (ผู้ให้สัมภาษณ์ ก, 15 กันยายน 2561).

สำหรับแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้ตามของครูดังกล่าวผู้บริหารควรใช้อำนาจในการควบคุมครูอย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้บริหารและครูเพื่อเป็นแนวทางการในการทำงานร่วมกัน ดังปรากฏในผลงานวิจัยของชันชน (2547) ได้ศึกษา

เกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พบว่า การใช้พลังอำนาจด้านการบังคับไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ แต่มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์กันในทางลบ ดังนั้นหากผู้บริหารโรงเรียนต้องการบริหารงานให้ครูมีความพึงพอใจ ควรจะมีการให้พลังอำนาจด้านการให้รางวัลด้านอำนาจกฎหมาย ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจข่าวสารและด้านอำนาจพึงพา แต่ไม่ควรใช้พลังอำนาจด้านบังคับ. เช่นเดียวกัน ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่นในการใช้กฎระเบียบของโรงเรียน ไม่ควรวางตัวเป็นผู้มีอำนาจจนครูไม่กล้าเข้าใกล้หรือปรึกษาหารือเพื่อการพัฒนา ยอมรับฟังผู้อื่นและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ดังที่ผลการวิจัยของธัญญาภาส (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด” พบว่า ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ และลักษณะของงาน ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ดังนั้นผู้นำควรมีลักษณะเน้นทั้งงาน และเน้นสัมพันธ์ภาพ ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ประนีประนอม และให้ขวัญกำลังใจพนักงาน ควรชื่นชมเมื่อลูกน้องทำงานสำเร็จ ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม ปัจจุบันจะส่งผลให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น.

5.3.3 ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ครูที่มีพฤติกรรมเอาตัวรอดในองค์กร จะพบว่าเป็นครูที่ไม่ค่อยมีจุดยืนในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพขององค์กร ไม่มีการคิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา ปฏิบัติงานตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น และยังพบว่า ครูดังกล่าวชอบสร้างข่าวลือเพื่อโน้มน้าวจิตใจและความคิดเห็นผู้อื่นให้อยู่ในแนวทางของเขา ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับ

สาเหตุที่เกิดพฤติกรรมดังกล่าวมาจากการได้รับอิทธิพลและการใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีต่อครู และในเวลาเดียวกันครูมีความมุ่งหมายในการปฏิบัติงานเพียงแค่ออเวลาที่ต้องคร้ออื่นเรียกตัวอันเนื่องโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ส่วนมากครูมาปฏิบัติงานเพื่อรอการสอบสัมภาษณ์เพื่อบรรจุราชการหรือเพื่อทำงานในบริษัทที่มีค่าตอบแทนมากกว่าเดิม จึงทำให้ผู้บริหารบางโรงกำหนดบทลงโทษว่า ใครที่ไปสอบหรือไปสมัครงานโดยที่ไม่ได้แจ้งล่วงหน้า อาจถูกไล่ออกจากงาน ส่งผลให้ครูที่ไปสมัครงานโดยไม่แจ้งผู้บริหารปฏิบัติงานแบบเอาตัวรอด เช่นเดียวกันกับประเด็นที่ผู้บริหารเปลี่ยนกำหนดการทำงานบ่อยครั้ง ทำให้ครูไม่เข้าใจถึงบริบทในการทำงานและไม่รู้ถึงแนวทางการดำเนินงาน ผลงานในการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ ทำให้ผู้บริหารมีการประเมินในด้านลบมากกว่าจะสอบถามความเข้าใจในการดำเนินงาน เหมือนกับประเด็นที่ครูบางท่านไม่รู้ธรรมชาติขององค์กร ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาพของการไม่เอื้ออำนวยต่อการเป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผลอันเนื่องมาจากผู้บริหารละเลยการควบคุมพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของครู เช่นการมาสายของครู การล่าช้าในการส่งงานค่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้ครูมีภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด

ส่วนแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแบบเอาตัวรอดนั้น ผู้บริหารควรเปลี่ยนแปลงแนวคิดของครูในการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจและกำหนดข้อตกลงที่เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย โดยที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่เกิดผลเสีย จนทำให้เกิดภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด การสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสามารถทำได้โดยผ่านการอบรม โดยเฉพาะให้ครูรับรู้ถึงการเป็นผู้ตามที่ดี ดังที่ปรากฏในผลงานวิจัยของกิริพงษ์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับ

วุฒิภาวะผู้ตาม” พบว่า วุฒิภาวะในรายด้าน มีความเหมาะสมมากที่สุด เนื่องจากบริษัทมีการจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องงานให้กับพนักงานก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่งาน ซึ่งบริษัทจะต้องปฏิบัติการต่างๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมามีคุณภาพตามที่บริษัทได้ตั้งนโยบายคุณภาพและเป้าหมายคุณภาพไว้ให้พนักงานปฏิบัติตาม อีกทั้งมีเอกสารต่างๆ เช่น วิธีการปฏิบัติงานให้กับพนักงานฝ่ายผลิต ทำให้พนักงานฝ่ายผลิตมีความพร้อมมากที่สุดที่จะปฏิบัติงานหรือมีวุฒิด้านงานเหมาะสมที่สุด. เช่นเดียวกันผู้บริหารควรให้ครูรับรู้ถึงแนวทางการเป็นผู้ตามที่ดีเพื่อเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติร่วมกันในองค์กร ดังเช่นผลงานวิจัยของธัญรัชม์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้ตามที่ดีของพยาบาลวิชาชีพโรงเรียนพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้ตามที่ดีของพยาบาลวิชาชีพ โรงเรียนพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) มีคุณธรรม จริยธรรมและมีระเบียบวินัย 2) มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก และมีการพัฒนาตนเอง 3) มีความรู้ความสามารถและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) เป็นสมาชิกทีมที่ดี 5) มีความมุ่งมั่นทุ่มเท 6) สามารถจัดการตนเองได้.

5.3.4 ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ครูที่มีผู้ตามแบบเฉื่อยชา เป็นครูไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ค่อยเสนอแนวทางการพัฒนาขององค์กร เพราะไม่ชอบ และไม่เข้าบริบทของหน้าที่ตนเอง ชอบมอบหมายงานตนเองให้คนอื่น และอ้างตนเองว่า ติดงานเป็นต้น

สาเหตุทำให้เกิดผู้ตามแบบเฉื่อยนั้น อันเนื่องมาจากผู้บริหารปฏิเสธความเห็นของครูโดยไม่มีเหตุ ซึ่งเป็นปฏิเสธแบบใช้อำนาจของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ทำให้ครูไม่ชอบและต่อต้านโดยการไม่ตอบสนองคำสั่งของผู้บริหาร สุดท้ายกลายเป็นพฤติกรรมที่เฉื่อยชา เช่นเดียวกับการที่ผู้บริหารมอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับความถนัดของครู ทำให้ครูไม่เข้าใจบริบทในการทำงานและไม่เข้าใจถึงวิธีการดำเนินงานจนสุดท้ายไม่มีการพัฒนาตนเอง

สำหรับแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบเฉื่อยนั้น ผู้บริหารควรมีความเป็นกันเองกับครู สร้างมิตรไมตรีในด้านบวก เป็นผู้รับฟังปัญหาและมีเหตุผลต่อการเปลี่ยนแปลงทุกครั้ง ทำให้ครูมีการยอมรับและนับถือผู้บริหาร ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับครูอีกครั้ง ดังที่ผลงานวิจัยของสุบิน (2548) พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ความก้าวหน้ามีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารงานความสำเร็จของคน การนิเทศงาน เงินเดือน และสภาพการทำงานเป็นปัจจัยที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้าย และผลงานวิจัยของธีระยุทธ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานให้กับครูผู้สอน ให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน

ควรจัดสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม เหมาะสมได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน ด้วยความยุติธรรม ได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อครูผู้สอนมีกำลังใจ ในการปฏิบัติงานมากก็จะส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น ในส่วนของขวัญกำลังใจของ ครูผู้สอนที่จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านความรู้สึกระบบผลสำเร็จในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาสร้างขวัญกำลังใจครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า ปี ให้มากยิ่งขึ้น โดยการยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ ส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ใน การปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในการวางแผนของโรงเรียน ส่งเสริมประชาสัมพันธ์ให้ชุมชน ได้รับทราบเกี่ยวกับความสำเร็จในงานของครูผู้สอน ซึ่งจะเป็นการ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อ คุณภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น. ไม่เพียงเท่านั้น ผู้บริหารควรอบรมครูก่อนปฏิบัติงานเพื่อให้ครู เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ดังผลการวิจัยของโสภณ (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติกรกับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชา ชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาควรดำเนินการพัฒนาครูก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ โดยการจัดการปฐมนิเทศเพื่อ แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนการมอบหมายหน้าที่ จัด อบรมให้ความรู้ และกำหนดแนวทางการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานก่อนการมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การ บริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.3.5 ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ครูที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล เป็นครูที่ความ เคารพต่อผู้นำ สามารถปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมโดยผู้บริหาร มีความกระตือรือร้นใน การทำงาน และมีความความคิดสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรทั้ง ในด้านบวกและด้านลบ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายทั้งคุณยา และอาศีเราะห์

ปัจจัยที่ทำให้ครูเป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล คือ การตอบแทนบุญคุณของผู้เป็นครูที่ได้ถ่าย ถอดองค์ความรู้ให้แก่ศิษย์ในสมัยที่ศึกษาอยู่ที่โรงเรียน ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามบางท่าน เป็นศิษย์เก่าของโรงเรียนและมาปฏิบัติงานที่โรงเรียนที่ได้สำเร็จการศึกษา จึงทำให้เกิดความรู้สึกใน การตอบแทนบุญคุณสถาบันโดยการปฏิบัติงานแบบมีความภาคภูมิใจที่ได้กลับมาพัฒนาโรงเรียน ของตนเอง ซึ่งโดยส่วนใหญ่ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเป็นมุสลิม จึงมีต้นทุน ในด้านจิตวิญญาณมากกว่าคนทั่วไป โดยเฉพาะครูที่เป็นมุสลิมและได้สำเร็จการศึกษาในภาควิชา อิสลามศึกษามีต้นทุนในการปฏิบัติงานด้านเป้าหมายมากกว่าคนทั่วไป โดยเหตุนี้จึงมีการปฏิบัติงาน แบบทีมหรือญามาอะห์ในโรงเรียน

สำหรับแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลในคงสภาพอยู่ตลอดนั้น ผู้บริหาร ควรมีการอบรมอย่างต่อเนื่อง เพิ่มองค์ความรู้ในด้านอิสลามศึกษาให้กับครู ไม่ควรสั่งงานโดยที่ครูไม่ เข้าใจ ซึ่งการอบรมดังกล่าวมาสามารถทำในรูปแบบฮาลาเกาะห์ ดังผลการวิจัยของยาฮารี (2559) ได้ ศึกษาเกี่ยวกับ การจัดกิจกรรมหะละเกาะห์เพื่อพัฒนานักศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า การจัดกิจกรรมทะเลเกาะฮในอิสลาม เป็นการบวนการขัดเกลาจิตใจและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามสุนนะฮของท่านนะบีมุฮัมมัด (ซ.ล) ผู้ซึ่งได้ริเริ่มกิจกรรมนี้ และได้มีการสืบทอดกันต่อมา นับตั้งแต่ยุคของเศาะฮาบะฮ ยุคตาบีย์อินยุคพื้นฟูอิสลาม จวบจนกระทั่งถึงยุคปัจจุบัน การจัดกิจกรรมทะเลเกาะฮ ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) พี่เลี้ยง (มุร็อบบีย) 2) สมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม (มุตะร็อบบีย) 3) วิธีการดำเนินการ และ 4) หลักสูตรกิจกรรม และมีเงื่อนไขในการจัดกิจกรรม ข้อ 3 คือ 1) สมาชิกทุกคนจะต้องรู้จักกัน 2) มีความเข้าใจกัน และ 3) ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน. เช่นเดียวกัน ผู้บริหารควรกระตุ้นในด้าน การตอบแทนโดยที่ให้ครูมองเห็นว่าเขาได้ทำงานเพื่ออัลลอฮ์ และค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นนิมัตที่อัลลอฮ์ทรงประทานให้เท่านั้นโดยไม่มีความรู้ทำงานเพื่อแลกกับเงินเป็นอย่างไรเพราะภาวะการปฏิบัติตามของคนมุสลิมเป็นสิ่งจำเป็น ดังปรากฏในผลงานวิจัยของ Nasrin (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “แนวคิดทางการศึกษาในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามในอัลกุรอานและสุนนะห์” การวิจัยพบว่า ภาวะการปฏิบัติตามนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับมุสลิม อันเนื่องมาจากเป็นหนึ่งในสองหลักการพื้นฐานในอิสลาม และเป็นเงื่อนไขในการตอบรับการนมาซ เป็นตัวชี้วัดของพฤติกรรมที่ถูกต้อง เป็นหนึ่งคุณลักษณะของบรรดาคณลักษณะคนมุมิน เป็นสัญลักษณ์ของความยำเกรงต่ออัลลอฮ์ เป็นเงื่อนไขในการเป็นผู้นำในโลกนี้ และเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับคุณลักษณะนิสัยของมนุษย์

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ ที่มีค่าเฉลี่ยระดับต่ำ ซึ่งควรส่งเสริมภาวะผู้ตามในแต่ละแบบด้วยดังนี้

5.4.1.1 ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และปรึกษาหารือกัน โดยเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาต่าง ๆ ในโรงเรียน มีวัฒนธรรมของการวิจารณ์และวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาซึ่งกันและกัน จากแนวทางการดังกล่าวส่งผลให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

5.4.1.2 ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ผู้บริหารไม่ควรปล่อยให้ครูทำงานเพียงคนเดียวหรือปล่อยให้ทำงานโดยตามลำพังหลังจากที่มอบหมายงาน ควรมีการติดตามและออกคำสั่งพร้อมให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบางครั้งครูอาจมีความรู้แต่เกรงใจหรืออายที่จะเข้ามาถามผู้บริหารในส่วนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารควรออกคำสั่งและติดตามการทำงาน พร้อมกับให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่องทั้งนี้เพื่อความมั่นใจของครูในการปฏิบัติงานและได้รับแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องจากผู้บริหาร

5.4.1.3 ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้บริหารไม่ควรแบ่งแยกการดูแลหรือเอาใส่ใจระหว่างคณะครูในโรงเรียน อาจส่งผลต่อการแยกเป็นกลุ่มในโรงเรียน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้

ด้วยความยากลำบากเพราะในโรงเรียนมีครูแยกออกเป็นหลายๆ กลุ่มอันเนื่องมาจากผู้บริหารปล่อยให้ครูคล้อยตามความเห็นคนส่วนมาก ถึงแม้ว่าจะขัดต่อนโยบายของโรงเรียน เช่นเดียวกันกับการออกคำสั่งของผู้บริหารไม่สมควรที่จะออกคำสั่งตามอำเภอใจ ควรเป็นคำสั่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน

5.4.1.4 ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรติดตามงานหลังจากที่ได้มอบหมายหน้าที่ให้ครู หรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้านการติดตามการปฏิบัติงานของครู เพราะจะทำให้ครูมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลาและไม่ควรที่จะใช้กฎระเบียบแบบเข้มงวดในการติดตามงาน เช่นการกำหนดบทลงโทษที่ไม่เหมาะสมเมื่องานไม่เสร็จตามที่กำหนด อาจทำให้ครูเปลี่ยนเป็นภาวะผู้ตามปฏิบัติงานในความกังวลและกดดันส่งผลให้มีพฤติกรรมแบบเอาตัวรอดได้

5.4.1.5 ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูสามารถคิดวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง เพราะสิ่งดังกล่าวจะเป็นการพัฒนาที่ออกมาจากจิตใจของครู ซึ่งเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดในบรรดาต้นทุนในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่าผู้บริหารไม่สามารถที่จะสร้างปัจจัยดังกล่าวได้ จะเป็นการขาดทุนในการพัฒนาโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะครูดังกล่าวเป็นมุสลิมที่มีต้นทุนการพัฒนาด้านจิตวิญญาณมากกว่าคนอื่น

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2.1 ควรศึกษาแบบภาวะผู้ตามในอิสลาม โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์จากพฤติกรรมของท่านนะบี ﷺ และบรรดาเศาะฮาบะห์

5.4.2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้ตามในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามโดยใช้รูปแบบภาวะผู้ตามในอิสลามและแนวทางการพัฒนา

5.4.2.3 ควรศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในอิสลามที่คู่กับภาวะผู้ตามแบบทั่วไปเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้ตามและผู้นำในองค์กร

5.4.2.4 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำและผู้ตามในรูปแบบอิสลาม

บรรณานุกรม

หนังสือ

ภาษาไทย

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร :
 ราชกิจจานุเบกษา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561

ภาษาต่างประเทศ

Ahmad bin Umar. (1996). *Al-mufhimu lima ashkala min talkhiṣi kitabi Muslim*. Daru
 ibnu Kathir Damascas- Birt.

Al-hafiz Abi Fidai Ismail Bin Umar. (2000). *Tafsir Al-Quran Al-Azīm* .Daru ibni hazmi

Al-Nawawi. (1929). *Ṣoḥiḥ Muslim Bi-sharḥi al-nawawi*. Egypt Al-azhar.

_____. (1930). *Ṣoḥiḥ Muslim Bi-sharḥi al-nawawi*. Egypt Al-azhar.

Aminah Muhammad Dalul. (2009). *Al- ṭabiiyyatu Fi ḍaw-i Al-Quran Al-karim*, Gaza
 Islamic University.

Bakar. (n.d.). *Tafsir Al-Jalalain*. Darul-adith Al-Qahirah.

Chaleff, J. (1995). *The courageous follower*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

_____. (2009). *The courageous follower*. San Francisco,CA: Barrett – Koehler
 Publishers Inc.

Cronbach, Lee. J. (1990). *Essentials of Psychology Testing*. 5th ed. New York :
 Harper Collins Publishers Inc.

Evans, P.G. (2010). *The dynamics of the leader follower Relationship*. University of
 Manchester, Manchester Business School.

Hurwitz, M. & Hurwitz, S. (2015). *Leadership is half the story :: A fresh look at
 followership, leadership, and collaboration*. University of Toronto Press.

Ibris Hamid. (2002). *Al-atba' fi al-kitab wa-al- sunnah*. Phd research

Ismail bin Umar. (2002). *Tafsir Ibnu Katheer*. Daru Attayyibah

Jalalu al-din al-mahalli, Jalalu al-din al-suyuti. (2003). *Tafsir Al-jalalai al-
 maisir*. Maktabah Lubnan.

- Jamalu al-din. (2003). *Lisan al-arab*. Darul al-qutub – Birut.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership*. New York: Doubleday
- Muhammad Mutawalli Asya'rawi. (1997). *Tafsir Asya'rawi. Matobi' Al- Akhbar Al-Yaum*.
- Nasiruddin bin Umar. (1997). *Anwaru Al-tanzil wa-Asrari Al-ta'wil*. Daru lhya-u Al-turathi Al-Arabiy – Birut.
- Nasrin Ibrahim Muhammad diyyab. (2010). *Madamin tarbawi li-mafhumi al-atbai*. The Islamic University -Gaza
- Solah Abdul Fatah Al-Khalidi. (1996). *Al-Atba' Wal-Matbu-un Fil-Quran*. Darul al-manar

วิทยานิพนธ์

ภาษาไทย

- กัรพงษ์ มานะพัฒน์พงศ์. (2550). รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.(สำเนา)
- จิตรลดา สุภานันท์. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้ว่าตนมีความสามารถที่จะทำได้ แรงจูงใจภายในการปฏิบัติงานของผู้ตาม กรณีศึกษาทำเนียบของคมนตรี วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.(สำเนา)
- ชั้นชน ทองแย้ม. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.(สำเนา)
- ชุลีพร เพ็ชรศรี. (2556). คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.(สำเนา)
- ชญานมาศ โลจนานนท์. (2557). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์ม จำกัด วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.(สำเนา)

- ธัญรัชม์ คล้ายขำ. (2556). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้ตามที่ดีของพยาบาลวิชาชีพ โรงเรียนพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.(สำเนา)
- ธีระยุทธ สิงห์สีลป. (2550). ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามองโฮงชาย วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.(สำเนา)
- ปณณดา คำนันท์. (2555). พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 วิทยานิพนธ์ครุศาสมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.(สำเนา)
- พงศธร วิสุวรัตน์พานิช. (2558). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมและรูปแบบพฤติกรรมผู้ตามของพนักงานที่พยากรณ์บรรยากาศในองค์การ วิทยานิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.(สำเนา)
- ภัทรินญา แก้วดีบ. (2551). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การบริหารการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.(สำเนา)
- มณฑิรา อินจ่าย. (2558). ภาวะผู้ตาม จิตลักษณะของผู้บริหารในองค์การธุรกิจ ดุษฎีนิพนธ์ สาขาบริหารศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.(สำเนา)
- ยาฮารี กาเซ็ง. (2559). การจัดกิจกรรมหะละเกาะฮูเพื่อพัฒนานักศึกษา วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.(สำเนา)
- รัตนา อยู่หนูช. (2552). การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.(สำเนา)
- รัตนาภรณ์ บุญนุช. (2555). การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (สำเนา)
- รุ่งฤดี กิจควร. (2547). ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบริษัทวิทยุการ

บิณฑังประเทศไทย จำกัด วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.(สำเนา)

วรางคณา กาญจนพาทิ. (2556). ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรกรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.(สำเนา)

ศิริระ จุลานนท์. (2551). แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือเทียบเท่าและต่ำกว่าในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.(สำเนา)

สันติชน จัทรราช. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับพฤติกรรมผู้ตามของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. (สำเนา)

สุกัญญา มีสมบัติ. (2557). ผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข วิทยานิพนธ์ธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.(สำเนา)

สุบิน อุปริณี. (2548). พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.(สำเนา)

สุวรรณี ธรรมอุปลัมภ์. (2548). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.(สำเนา)

โสภณ สวยขุนทด. (2557). การบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการกับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.(สำเนา)

อโณทัย จิระดา. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครูที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.(สำเนา)

อาพิช ขำนุรักษ์. (2558).คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดพัทลุง วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.(สำเนา)

บทความ

ภาษาไทย

- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์และธีรวัฒน์ จันทิก.(2559).การบริหารการเปลี่ยนแปลง บทบาทภาวะผู้นำ และการสื่อสารในองค์กร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*.9 (1),902-903.
- ไพฑูรย์ เรืองกมล. (2541). การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน งานที่นักบริหารควรตระหนัก. *พัฒนาเทคนิคศึกษา*,10 (27),18-24.
- มณฑิรา อินจ่ายและเฉลิมชัย ปัญญาดี. (2556). ภาวะผู้ตามในผู้นำ พหุกรณีศึกษาจากผู้บริหาร สมรรถนะสูงขององค์กรธุรกิจไทย.*Naresuan University Journal 2013;Special Issue*:47.
- วรรษยา ศิริวัฒน์.(2547).ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลกับแนวทางการพัฒนาผู้ตามในยุคปฏิรูประบบราชการ. *วารสารพัฒนาชุมชน*, 44 (2):27-34.
- สามารถ อัยกรและคณะ. (2560) บทบาทของผู้ตามในคุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 9 (1) : 195 – 203.

ภาษาต่างประเทศ

- Oluwatoyin, C. (2013) The Relationship between Followership Style and Job Performance in Bostwana Private University. *International Education Studies*; Vol. 6, No. 2, 179
- Coyne, K.(2007). Surviving your new CEO. *Harvard Business Review*. 85(5):62-9, 142
- Kelley, R.E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*. 66: 142–148.
- Michelle Vondey (2008) Follower-Focused Leadership: Effect of Follower Self-Concepts and Self-Determination on Organizational Citizenship Behavior. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 (pp. 52-61)

แปลภาษา

- M.Fethullah Gulen.2014. วิเคราะห์ชีวิตของท่านศาสดา ศาสนทูตของพระเจ้าศาตามุฮัมมัด. Seda Ozalit,Istanbul – Turkey แปลโดย บรรจง บินกาซัน.
- Qutab, M. 1989. Methodology of Islamic Education. Cairo. Dar Al-Shorouq. อ้างถึงใน Ali Mohammed J.S., การบริหารการศึกษาในอิสลาม. แปลโดย นิเลาะ แวอุเซ็ง. 2551. สงขลา: หาดใหญ่กราฟฟิก

ระบบออนไลน์

Torik As-suwaidani.2012.Ilmu Al-Atba (ออนไลน์).สืบค้นจาก

http://nasimeliwah.blogspot.com/2012/07/blog-post_30.html [30 กุมภาพันธ์ 2561]

ศุภร ลิ้มอุบัติตระกูล ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด.2554.

(ออนไลน์).สืบค้นจาก

http://supornliu.blogspot.com/2011/01/blog-post_24.html [21 เมษายน 2562]

พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ. การจัดสรรคนกับงานแบบ Put the Right Man on the WRONG Job

(ออนไลน์).สืบค้นจาก

<https://phongzahrn.wordpress.com.2012> [21 เมษายน 2562]

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

Prince of Songkhla University
Pattani Campus



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน.....สำนักงานเลขานุการ, วิทยาลัยอิสลามศึกษา..... ☎ ๒๒๑๐.....

ที่..... มอ ๗๕๑ /ว ๗๓๙..... วันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง.....ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต

ด้วย นายอิมรอน ลีและ รหัสนักศึกษา ๕๗๒๐๔๒๐๑๓๔ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่” โดยมี ผู้ช่วยรองศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อการวิจัยต่อไป พร้อมทั้งขอส่งแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และข้อมูลสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม วิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่” จำนวน ๑ ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ยูโซะ ตาเละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน.....สำนักงานเลขานุการ วิทยาลัยอิสลามศึกษา..... ☎ ๒๒๑๐.....

ที่..... มอ ๗๕๑/ว. ๗๕๙..... วันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๐

เรื่อง.....ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อับดุลฮากัม เฮ็งเปีย

ด้วย นายอิมรอน ลีและ รหัสนักศึกษา ๕๗๒๐๔๒๐๑๓๔ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่” โดยมี ผู้ช่วยรองศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อการวิจัยต่อไป พร้อมทั้งขอส่งแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และข้อมูลสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม วิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่” จำนวน ๑ ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ยูโซะ ตาเละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๘/ว๑๗๗๔



วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรู่สะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี ๙๔๐๐๐

๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน

ด้วย นายอิมรอน ลีและ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่” โดยมี ผู้ช่วยรองศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ วิทยาลัยอิสลามศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า การรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ทำให้การศึกษาวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเสริมองค์ความรู้ทางการศึกษาโดยส่วนรวมนั้น

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม จากกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ครูผู้สอน เพื่อใช้ประกอบเป็นข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างองค์ความรู้ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อিবรอฮีม ณรงค์รักษาเขต)

รองผู้อำนวยการฝ่ายบัณฑิตศึกษาและวิจัย รักษาการแทน

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐๙-๘๑๓๘-๑๖๑๗

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๗๒

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๘/ว๑๗๙๑



วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ถนนเจริญประดิษฐ์ ตำบลรู่สะมิแล
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี ๙๔๐๐๐

๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อการวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอิมรอน ลีและ รหัสนักศึกษา ๕๗๒๐๔๒๐๑๓๔ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่” โดยมี ผู้ช่วยรองศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดให้ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อเป็นการดำเนินการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ยูโซะ ตาเละ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐๘-๕๗๕๒-๗๔๐๐

โทรสาร ๐-๗๓๓๔-๘๗๒๖

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

Prince of Songkla University
Pattani Campus

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อิบรอฮีม ณรงค์รักษาเขต รองผู้อำนวยการฝ่ายบัณฑิตศึกษาและวิจัย
วิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
2. ดร.ซัมซู สาอู อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี
3. ดร.อับดุลฮากัม เอ็งปียา อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ค

แบบการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

และค่าความเชื่อมั่น

Prince of Songkla University
Pattani Campus

การหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงตามเนื้อหา
(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

เรื่อง

แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม
การศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

The followership style of teacher in Islamic Private School under Office of the
Private Education Commission in Krabi Province

ผู้วิจัย

นายอิมรอน ลีและ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง

หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ปีการศึกษา 2561

การหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ด้านความตรงตามเนื้อหา

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

เรื่อง : แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องของข้อคำถามที่ได้สร้างขึ้นเพื่อเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ โดยการพิจารณาความตรงตามเนื้อหา เพื่อนำเสนอผลการตัดสินใจของผู้ทรงคุณวุฒิไปวิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป

นิยามเชิงปฏิบัติการ

1-ผู้ตามแบบห่างเหิน หมายถึง ผู้ตามที่มีความคิดสร้างสรรค์และอิสระ มีความรู้และประสบการณ์เคยเป็นผู้ตามที่ดีมาตลอด แต่ในเวลาเดียวกันขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการผิดหวังกับผู้บริหาร เลยตอบโต้ผู้บริหารโดยไม่ค่อยเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ชอบนิ่งเกี่ยวกับการบริหารขององค์กร ใช้วิธีคิดของตนเองเป็นหลัก ไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์เพื่อการพัฒนา ส่วนมากจะวิพากษ์วิจารณ์ผู้บริหารและองค์กรอยู่ตลอด ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเป็นการดีห่างออกจากการบริหารงานในองค์กร

2- ผู้ตามแบบปรับตาม หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความคิดสร้างสรรค์ แต่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมดังกล่าวแสดงถึงความอยู่รอดที่จำเป็นต้องปรับตนเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ในองค์กร จะปฏิบัติตามคำสั่งทุกอย่างโดยไม่คำนึงถึงลักษณะของงาน เต็มใจในการปฏิบัติงานเพราะไม่กล้าขัดคำสั่งของผู้บริหาร มีความสุขในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้นำ ไม่ชอบความขัดแย้งทั้งกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เหตุผลดังกล่าวอันเนื่องมาจากความเข้มงวดของกฎระเบียบและการใช้อำนาจเกินขอบเขตของผู้บริหารในองค์กร

3-ผู้ตามแบบเอาตัวรอด หมายถึง ผู้ตามที่สามารถปรับพฤติกรรมตนเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนเองทุกครั้ง ไม่มีจุดยืนที่มั่นคงชอบคล้อยตามผู้อื่นและสถานการณ์ มีความพยายามนำโน้มน้าวจิตใจเพื่อนร่วมงานให้พอใจและเห็นใจตนเอง สาเหตุดังกล่าวอันเนื่องมาจากผู้ตามมีความประสงค์ที่จะรักษาผลประโยชน์ของตนเองในองค์กร

4- ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความคิดสร้างสรรค์และอิสระ ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่มีการพัฒนาตนเอง ชอบมอบหมายงานตนเองให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติแทน ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นใด ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ปฏิบัติงานแบบค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป ไม่ชอบปฏิบัติงานเว้นแต่จะได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร และการปฏิบัติงานไม่มีความคืบหน้าถ้าผู้บริหารไม่ติดตาม เหตุดังกล่าวเกิดจากผู้บริหารมอบหมายงานไม่ตรงกับศักยภาพของผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามไม่ชอบหน้าที่ดังกล่าว ในขณะที่เดียวผู้บริหารใช้กฎระเบียบและความกลัวในการควบคุมผู้ตาม

5- ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล หมายถึง ผู้ตามที่มีความคิดสร้างสรรค์และอิสระ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความกล้าหาญ สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง มีความตั้งใจเพื่อเป้าหมายขององค์กร สามารถมองถึงจุดเด่นและจุดอ่อนขององค์กร มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานแบบทีมและเดียวถึงแม้ว่าประสบกับความยากลำบาก อันเนื่องมาจากมีอุดมการณ์ที่มองส่วนร่วมเป็นหลักและมีความศรัทธาต่อองค์กร เคารพผู้บริหาร ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

โครงสร้างของเนื้อหาในแบบสอบถาม

แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัด กระบี่	จำนวนข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)
1. ผู้ตามแบบห่างเหิน	5	20
2. ผู้ตามแบบปรับตาม	5	20
3. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด	5	20
4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา	5	20
5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	5	20
รวม	25	100

คำแนะนำในการตอบ

ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา พิจารณาถึงความสอดคล้องและเหมาะสมของข้อคำถามที่สร้างขึ้นเกี่ยวกับแบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่และประสิทธิผลองค์การ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในแต่ละข้อคำถามในตารางที่กำหนดให้โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1	เมื่อ แน่ใจ	ว่าข้อคำถามนั้น สอดคล้อง	กับคำนิยามเชิงปฏิบัติการ
0	เมื่อ ไม่แนใจ	ว่าข้อคำถามนั้น สอดคล้อง	กับคำนิยามเชิงปฏิบัติการ
-1	เมื่อ แน่ใจ	ว่าข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้อง	กับคำนิยามเชิงปฏิบัติการ

หมายเหตุ คำตอบของท่านในแบบสอบถามนี้มีคุณค่าอย่างยิ่ง ขอความกรุณาท่านตอบคำถามให้ครบทุกข้อ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ หากท่านประสงค์ทราบข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นายอิมรอน ลีและ โทรศัพท์ 080-7012529

Prince of Songkla University
Pattani Campus

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้ตามของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม การศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาทางวิชาการ ทุกข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบต่อตำแหน่งหรือหน้าที่การงานแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตาม

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ได้เตรียมไว้ ตามความเป็นจริงที่ท่านได้พิจารณา

1. เพศ

1.ชาย

2.หญิง

2. อายุ

1. น้อยกว่า 25 ปี

2. 25 ปี – 30 ปี

3. 31 ปี – 35 ปี

4. มากกว่า 36 ปี

3. ประสบการณ์การทำงาน

1. น้อยกว่า 1 ปี

2. 1-5 ปี

3. 6-10 ปี

4. มากกว่า 10 ปี

4. ขนาดโรงเรียน

1.ขนาดเล็ก

2.ขนาดกลาง

3.ขนาดใหญ่

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้ตาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องระดับความเห็นตามความเป็นจริงที่ปรากฏใน

องค์กรโดยแบ่งระดับความคิดเห็นและมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังต่อไปนี้

ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์การให้คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ตัวอย่าง ท่านคิดว่าครูในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมที่ไม่ค่อยมั่นใจในการเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุมอยู่ในระดับใดของระดับความเห็นของท่าน

คุณลักษณะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็นของท่าน				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ผู้ตามแบบห่างเหิน 1. มีพฤติกรรมที่ไม่ค่อยมั่นใจในการ เสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม		✓			

หมายความว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าครูในโรงเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่ค่อยมั่นใจในการเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม ซึ่งความเห็นของท่านในประเด็นดังกล่าว อยู่ในระดับ **เห็นด้วย** โดยมีคะแนนการประเมินอยู่ในระดับ 4

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้ตาม

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อคำถาม	ระดับ ความ คิดเห็น			ความ คิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
1- ผู้ตามแบบห่างเหิน หมายถึง ผู้ตามที่มีความคิดสร้างสรรค์และอิสระ มีความรู้และประสบการณ์เคยเป็นผู้ตามที่ดีมาตลอด แต่ในเวลาเดียวกันขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการผิดหวังกับผู้บริหาร เลยตอบโต้ผู้บริหารโดยไม่ค่อยเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ชอบนั่งเซงกับการบริหารขององค์กร ใช้วิธีคิดของตนเองเป็นหลัก ไม่ค่อยมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์เพื่อการพัฒนา ส่วนมากจะวิพากษ์วิจารณ์ผู้บริหารและองค์กรอยู่ตลอด ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเป็นการดีห่างออกจากการบริหารงานในองค์กร	1. ท่านไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม				
	2. ท่านจะนั่งเฉยบ่อยครั้งเมื่อเห็นว่าการบริหารงานไม่เป็นไปตามมติที่ประชุม				
	3. ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารโดยใช้วิธีคิดของตนเองเป็นหลัก				
	4. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์มากกับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร				
	5. ท่านมักจะวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์กร ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ				

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความถาม	ระดับ ความ คิดเห็น			ความ คิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
ผู้ตามแบบปรับตัว หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความคิดสร้างสรรค์ แต่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมดังกล่าว แสดงถึงความอยู่รอดที่จำเป็นต้องปรับตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ในองค์กร จะปฏิบัติตามคำสั่งทุกอย่างโดยไม่คำนึงถึงลักษณะของงาน เต็มใจในการปฏิบัติงานเพราะไม่กล้าขัดคำสั่งของผู้บริหาร มีความสุขในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้นำ ไม่ชอบความขัดแย้งทั้งกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เหตุผลดังกล่าว อันเนื่องมาจากความเข้มงวดของกฎระเบียบและการใช้อำนาจเกินขอบเขตของผู้บริหารในองค์กร	6. ท่านมีความรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหาร				
	7. ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร				
	8. ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานโดยไม่ได้พิจารณาถึงภาวะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อตัวเอง				
	9. ท่านต้องการให้ผู้บริหารออกคำสั่งทุกครั้งของการปฏิบัติงาน				
3-ผู้ตามแบบเอาตัวรอด หมายถึง ผู้ตามที่สามารถปรับพฤติกรรมตนเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความ	10. ท่านจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง				
	11. ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้				
	12. ท่านจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับตนเองเป็นหลักในการปฏิบัติงานทุกครั้ง				

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความถาม	ระดับ ความ คิดเห็น			ความ คิดเห็น เพิ่มเติม
		+	0	-	
ระมัดระวังในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองทุกครั้ง ไม่มีจุดยืน ที่มั่นคงชอบคล้อยตามผู้อื่นและ สถานการณ์ มีความพยายาม ก้าวโน้มน้ำใจเพื่อนร่วมงานให้					
พอใจและเห็นใจตนเอง สาเหตุ ดังกล่าวอันเนื่องมาจากการมี ความประสงค์ที่จะรักษา ผลประโยชน์ของตนเองใน องค์กร	13. ท่านชอบคล้อยตามความเห็นคน ส่วนมาก ถึงแม้ว่าจะขัดต่อคำสั่งผู้บริหาร				
	14. ท่านรู้สึกบ่อยครั้ง ที่อยากให้เพื่อน ร่วมงานเข้าใจการปฏิบัติงานของท่าน				
	15. ท่านจะเปลี่ยนจุดยืนของตัวเองตาม สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร				
4- ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความคิด สร้างสรรค์และอิสระ ไม่มีความ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่มีการพัฒนาตนเอง ชอบ มอบหมายงานตนเองให้เพื่อน ร่วมงานปฏิบัติแทน ไม่ค่อย แสดงความ	16. ท่านมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อน ร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมี กิจส่วนตัว				
	17. ท่านไม่ค่อยเสนอความคิดเชิงสร้างสรรค์ ในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่				

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความถาม	ระดับ ความ คิดเห็น			ความ คิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
คิดเห็นใด ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ปฏิบัติงานแบบค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป ไม่ชอบปฏิบัติงานวันแต่จะรับคำสั่งจากผู้บริหาร และการปฏิบัติงานไม่มีความคืบหน้าถ้าผู้บริหารไม่ติดตาม เหตุดังกล่าวเกิดจากผู้บริหารมอบหมายงานไม่ตรงกับศักยภาพของผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามไม่ชอบหน้าที่ดังกล่าว ในขณะที่ผู้บริหารใช้กฎระเบียบและความกลัวในการควบคุมผู้ตาม	18.ท่านชอบทำงานแบบเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงเวลาที่กำหนด				
	19.ท่านไม่กล้าปฏิบัติงานต่าง ๆ นอกเหนือจากมีคำสั่งจากผู้บริหาร				
	20.ท่านจะไม่มีความคืบหน้าในการทำงานหากผู้บริหารไม่ติดตามงาน				
5- ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล หมายถึง ผู้ตามที่มีความคิดสร้างสรรค์และอิสระ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความกล้าหาญ สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง มีความตั้งใจเพื่อเป้าหมายขององค์กร สามารถมองถึงจุดเด่นและจุดอ่อนขององค์กร	21.ท่านสามารถบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง				
	22. ท่านเต็มใจและใส่ใจต่อการปฏิบัติงานสูง				
	23.ท่านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง				

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อความถาม	ระดับ ความ คิดเห็น			ความ คิดเห็น เพิ่มเติม
		๗	๐	๓	
มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานแบบทีมและเดี่ยวถึงแม้ว่าประสบกับความยากลำบาก อันเนื่องมาจากมีอุดมการณ์ที่มุ่งมีส่วนร่วมเป็นหลักและมีความศรัทธาต่อองค์กร เคารพผู้บริหาร ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	24. ท่านให้ความสำคัญต่อเรื่องส่วนร่วมมากกว่าส่วนตัว				
	25. ท่านรักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร				

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

جزاكم الله خيرا كثيرا

ผลการตรวจค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
(Item Objective Congruence Index: IOC)

ข้อ	ข้อความ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC
1.	ท่านไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม	0	+1	+1	2	.67
2.	ท่านจะนิ่งเฉยบ่อยครั้งเมื่อเห็นว่าการบริหารงานไม่เป็นไปตามมติที่ประชุม	0	+1	+1	2	.67
3.	ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารโดยใช้วิธีคิดของตนเองเป็นหลัก	+1	+1	0	2	.67
4.	ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์มากับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร	+1	0	+1	2	.67
5.	ท่านมักจะวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์การผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00
6.	ท่านมีความรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหาร	+1	+1	0	2	.67
7.	ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร	+1	+1	+1	3	1.00
8.	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานโดยไม่ได้พิจารณาถึงภาวะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อตัวเอง	+1	0	+1	2	.67
9.	ท่านต้องการให้ผู้บริหารออกคำสั่งทุกครั้งของการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00

ข้อ	ข้อความ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC
10.	ท่านจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิด เพราะกลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง	+1	+1	0	2	.67
11.	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้	+1	0	+1	2	.67
12.	ท่านจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับตนเองเป็นหลักในการปฏิบัติงานทุกครั้ง	+1	+1	+1	3	1.00
13.	ท่านชอบคล้อยตามความเห็นคนส่วนมาก ถึงแม้ว่าจะขัดต่อคำสั่งผู้บริหาร	+1	+1	+1	3	1.00
14.	ท่านรู้สึกบ่อยครั้ง ที่อยากให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจการปฏิบัติงานของท่าน	+1	+1	0	2	.67
15.	ท่านจะเปลี่ยนจุดยืนของตัวเองตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00
16.	ท่านมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน หรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว	+1	+1	+1	3	1.00
17.	ท่านไม่ค่อยเสนอความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่	+1	+1	0	2	.67

ข้อ	ข้อความ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC
18.	ท่านชอบทำงานแบบเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	3	1.00
19.	ท่านไม่กล้าปฏิบัติงานต่าง ๆ นอกเหนือจากมีคำสั่งจากผู้บริหาร	+1	0	+1	2	.67
20.	ท่านจะไม่มีควมคืบหน้าในการทำงานหากผู้บริหารไม่ติดตามงาน	+1	+1	+1	3	1.00
21.	ท่านสามารถบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00
22.	ท่านเต็มใจและใส่ใจต่อการปฏิบัติงานสูง	+1	+1	0	2	.67
23.	ท่านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	3	1.00
24.	ท่านให้ความสำคัญต่อเรื่องส่วนร่วมมากกว่าส่วนตัว	+1	+1	+1	3	1.00
25.	ท่านรักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

เลขที่

--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง “แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ ”

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน รวมทั้งหมด 5 หน้า

2. แบบสอบถามการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตาม ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยมีตัวเลือก 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. คำตอบแบบสอบถามทุกประการ ทางผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตำแหน่งการปฏิบัติงานของท่าน ทั้งนี้ข้อมูลทุกประการจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

4. โปรดทำความเข้าใจข้อคำถามต่าง ๆ และขอความกรุณาช่วยตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงเพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัย

ทั้งนี้ ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่ให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือ

อิมรอน ลีและ

ในกรณีที่มีข้อสงสัยหรือสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นาย อิมรอน ลีและ

นักศึกษาศาสาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี โทร 080-7012529

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่อง หน้าตัวเลือกที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน
ในกรณีที่ท่านเลือกช่อง อื่น ๆ ขอความกรุณาระบุข้อความให้ชัดเจน

1. เพศ

- 1.ชาย
 2.หญิง

2. อายุ

1. น้อยกว่า 25 ปี
 2. 25 ปี – 30 ปี
 3. 31 ปี – 35 ปี
 4. มากกว่า 35 ปี

3. ประสบการณ์การทำงาน

1. น้อยกว่า 1 ปี
 2. 1-5 ปี
 3. 6-10 ปี
 4. มากกว่า 10 ปี

4. ขนาดโรงเรียน

- 1.ขนาดเล็ก
 2.ขนาดกลาง
 3.ขนาดใหญ่

ส่วนที่ 2 แบบภาวะผู้ตามของครูในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวาที่เตรียมไว้ ตามระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อคุณลักษณะผู้ตาม โดยมีน้ำหนักคะแนนดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	3
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถามและการแปลความหมาย

ข้อ	ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	ท่านไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม		✓			

หมายความว่า ท่านมีคุณลักษณะที่ไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุมซึ่งอยู่ในระดับมาก

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่

ข้อ	ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	ท่านไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม					
2.	ท่านจะนิ่งเฉยบ่อยครั้งเมื่อเห็นว่าการบริหารงานไม่เป็นไปตามมติในที่ประชุม					
3.	ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารโดยใช้วิธีคิดของตนเองเป็นหลัก					
4.	ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร					
5.	ท่านมักจะวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์กร ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					

ข้อ	ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6.	ท่านมีความรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหาร					
7.	ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร					
8.	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานโดยไม่ได้พิจารณาถึงภาวะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อตัวเอง					
9.	ท่านต้องการให้ผู้บริหารออกคำสั่งทุกครั้งของการปฏิบัติงาน					
10.	ท่านจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง					

ข้อ	ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11.	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้					
12.	ท่านจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับตนเองเป็นหลักในการปฏิบัติงานทุกครั้ง					
13.	ท่านชอบคล้อยตามความเห็นคนส่วนมาก ถึงแม้ว่าจะขัดต่อคำสั่งผู้บริหาร					
14.	ท่านรู้สึกบ่อยครั้ง ที่อยากให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจการปฏิบัติงานของท่าน					
15.	ท่านจะเปลี่ยนจุดยืนของตัวเองตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร					

ข้อ	ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
16.	ท่านมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว					
17.	ท่านไม่ค่อยเสนอความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่					
18.	ท่านชอบทำงานแบบเรื่อย ๆ โดยไม่คำนึงถึงเวลาที่กำหนด					
19.	ท่านไม่กล้าปฏิบัติงานต่าง ๆ นอกเหนือจากมีคำสั่งจากผู้บริหาร					
20.	ท่านจะไม่มีความคืบหน้าในการทำงานหากผู้บริหารไม่ติดตามงาน					

ข้อ	ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
21.	ท่านสามารถบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง					
22.	ท่านเต็มใจและใส่ใจต่อการปฏิบัติงานสูง					
23.	ท่านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง					
24.	ท่านให้ความสำคัญต่อเรื่องส่วนร่วมมากกว่าส่วนตัว					
25.	ท่านรักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนกรณีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร					

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก จ

แบบสัมภาษณ์การวิจัยและ

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

แบบสัมภาษณ์แนวทางในการพัฒนาแบบภาวะผู้ตามของของครูโรงเรียนเอกชนสอน
ศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกระบี่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1) เพศ.....
- 2) อายุ
- 3) ตำแหน่ง.....

ตอนที่ 2 ความเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาแบบภาวะผู้ตาม

1) ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน

จากผลการวิจัยที่พบว่า ข้อคำถามท่านไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม มี
ค่าเฉลี่ยระดับปลายกลางสูงสุด หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามไม่ค่อยชอบเสนอ
วิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม

1.1 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....
.....
.....

1.2 จากผลการวิจัยข้างต้น ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณเกี่ยวข้องทั้งหมดควรปฏิบัติอย่างไรบ้าง?

.....
.....
.....

2) ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม

จากผลการวิจัยที่พบว่า ข้อคำถามท่านจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะ
เกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยระดับสูงสุดในบรรดาความเห็นทั้งหมด
หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะ
กลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง

1.3 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....
.....
.....

1.4 จากผลการวิจัยข้างต้น ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณเกี่ยวข้องทั้งหมดควรปฏิบัติอย่างไรบ้าง?

.....

.....

.....

3) ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด

จากผลการวิจัยที่พบว่า ข้อคำถามท่านสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้ หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้

1.1 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

1.2 จากผลการวิจัยข้างต้น ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณเกี่ยวข้องทั้งหมดควรปฏิบัติอย่างไรบ้าง ?

.....

.....

.....

4.ด้านภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา

จากผลการวิจัยที่พบว่า ข้อคำถามท่านมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว

1.1 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

1.3 จากผลการวิจัยข้างต้น ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณเกี่ยวข้องทั้งหมดควรปฏิบัติอย่างไรบ้าง ?

.....

.....

.....

5.ด้านภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

จากผลการวิจัยที่พบว่า ข้อคำถามท่านรักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ท่านรักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร

1.1 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....
.....
.....

1.4 จากผลการวิจัยข้างต้น ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณเกี่ยวข้องทั้งหมดควรปฏิบัติอย่างไรบ้าง ?

.....
.....
.....

Prince of Songkla University
Pattani Campus

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
1.นายอิสมาแอล ไร่ใหญ่	ผู้อำนวยการโรงเรียนอิตายาตุตตินนาวงวิทยา กรรมการผู้แทน ร.ร. ระดับมัธยมศึกษา ปส.กข. จ.กระบี่ นายกสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จ.กระบี่ โทร. 083-3942869
2.ธีรยุทธ โสบุตร	ผู้อำนวยการโรงเรียนมุสลิมวังทองวิทยา อุปนายกสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จ.กระบี่ โทร. 087-8822407
3.นายคอลีล ผิวดี	ผู้อำนวยการโรงเรียนดวงแก้วอิสลามนุสรณ์ โทร. 086 - 6932180

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

ผู้ให้สัมภาษณ์

นาย ก (นามสมมุติ)

ตำแหน่ง

-ผู้อำนวยการโรงเรียนอิตายาตุตตินาวงวิทยา

-กรรมการผู้แทน ร.ร. ระดับมัธยมศึกษา ปส.

กช. จ.กระบี่

-นายกสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา

อิสลาม จ.กระบี่

สถานที่ให้สัมภาษณ์

ผู้อำนวยการโรงเรียนอิตายาตุตตินาวงวิทยา

สัมภาษณ์เมื่อ

วันเสาร์ ที่ 15 เดือน กันยายน พ.ศ. 2561

รายละเอียดการสัมภาษณ์ มีดังนี้

ผู้วิจัย : อัสลามออลิยกุมวารอฮมาตุลลอฮียี วาบารอกาตุฮ์ ขอขอบคุณท่านผอ.ที่เสียสละเวลาเพื่อการสัมภาษณ์การงานวิจัยในครั้งนี้ กระผมนายอิมรอน ลีและ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ซึ่งกำลังทำวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่ โดยผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบห่างเหินพบว่า “ข้อคำถามครูไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางสูงสุดหมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา

อิสลามไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ในสภาพของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดกระบี่และทั่วไป ยังคงพบการขาดความกล้าหาญของครูในการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นที่ประชุม เป็นอย่างมาก

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะอะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: อาจเป็นไปได้ที่ครูมีความขัดแย้งกับผู้บริหาร ในประเด็นการตัดสินใจ โดยเฉพาะครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นระยะเวลานาน เมื่อผู้บริหารเปลี่ยนแปลงโดยไม่มี การปรึกษาหารือกันหรือใช้คำสั่งแบบเผด็จการ ทำให้ครูมีภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน อดได้ผู้บริหารโดยการไม่ให้การสนับสนุนในการออกความเห็นต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา

ผู้วิจัย: แล้วท่านมีแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมครูดังกล่าวให้มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลอย่างไรบ้างครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะจะทำให้ครูได้แสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดรูปแบบและกระบวนการในการถึงเป้าหมาย และเป็นการส่งเสริมการสร้างเป้าหมายร่วมกันด้วย

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบปรับตามพบว่า “ข้อคำถามท่านจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยระดับสูงสุดใ

บรรดาความเห็นทั้งหมด หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมเห็นด้วยกับผลการวิจัยดังกล่าว เพราะว่าครูบางคนจำเป็นต้องรักษาตำแหน่งหรือผลประโยชน์ที่ได้จากโรงเรียนจึงต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

ผู้วิจัย : แล้วท่านคิดว่าพฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากสาเหตุอะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: อาจเป็นไปได้ที่บางโรงเรียนเอกชนครูปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกเหมือนถูกบังคับจากผู้บริหาร อันเนื่องมาจากกฎระเบียบของโรงเรียนที่เคร่งครัดมากเกินไป เช่นครูที่ส่งรายงานล่าช้า จะถูกตัดเงินเดือนทุกครั้ง หรือผู้บริหารที่ใช้คำสั่งแบบเคร่งครัดโดยไม่คำนึงถึงศักยภาพของครู อาทิเช่นครูที่ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหารจะถูกตัดสินใจเป็นผู้ที่มีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ครูจึงจำเป็นต้องปรับตนเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อความพึงพอใจของผู้บริหาร

ผู้วิจัย : แล้วท่านเห็นว่าแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมครูดังกล่าวควรเป็นอย่างไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ข้อบังคับของโรงเรียนเช่นเดียวกันกับการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร ควรมีการซักถามถึงเหตุผลของการกระทำก่อนที่จะตัดสินทุกครั้ง

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด พบว่า “ข้อคำถามท่านสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้ หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้” ท่านมีความเห็นอย่างไรบ้างครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมเห็นด้วยกับข้อคำถามของผลการวิจัยดังกล่าว

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าสาเหตุเกิดจากอะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ส่วนใหญ่แล้วครูบางโรงเรียนอยู่ได้เพราะต้องการเงินเดือนหรือบางคนเพราะไม่มีที่ไป โดยเฉพาะผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ และไม่มีที่ทำงาน จึงมาปฏิบัติงานชั่วคราวระหว่างที่รอการเรียกตัวจากบริษัทหรือองค์กรอื่นที่มีเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า ครูจึงปฏิบัติงานด้วยความจำเป็นและเพื่อให้ผู้บริหารพึงพอใจกับผลงานของตนเอง ในสภาพการณ์แบบนี้ทำให้ครูตัวเอาตัวรอดตลอดระยะเวลาที่อยู่ในองค์กร

ผู้วิจัย : ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมดังกล่าวอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรเปลี่ยนพฤติกรรมและแนวคิดของครูอย่างเร่งด่วน เช่นการอบรม การปรับตัวของพฤติกรรมที่ส่งผลให้ครูมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา พบว่า “ข้อ

คำถามท่านมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมเห็นด้วยกับผลการวิจัยดังกล่าวครับ

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าเกิดจากสาเหตุอะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: อาจเป็นไปได้ที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของครู ทั้งที่ความเป็นจริงผู้บริหารควรถามความคิดเห็นครูก่อนที่จะตัดสินใจบางอย่าง อันเนื่องมาจากครูเป็นผู้ที่ลงมือทำ อยู่ในเหตุการณ์ รับรู้ถึงข้อจุดบกพร่องและจุดแข็งต่าง ๆ ของการพัฒนา ในขณะที่ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ที่อนุมัติหรือรับข้อเสนอแนะจากคณะครูเพื่อพิจารณา แต่กลับออกกฎระเบียบที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของการปฏิบัติงาน จึงทำให้ครูมีความเฉื่อยชากับปัญหาที่เกิดขึ้นและไม่มีกำลังใจในการทำงาน ให้คนอื่นปฏิบัติงานแทนบ่อยครั้ง

ผู้วิจัย : ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมครูดังกล่าวอย่างไรบ้างครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของคณะครูก่อนตัดสินใจและลงมติบางประการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะครูกับผู้บริหาร และที่สำคัญ

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานของครู

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล พบว่า “ข้อคำถามท่านรักและศรัทธาในองค์กร ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรักและศรัทธาในองค์กร ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมเห็นด้วยกับผลการวิจัยนั้น

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้นครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นโต๊ะครู (ผู้สอนศาสนาอิสลาม) จึงมีความเป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณและบารมี และส่วนใหญ่แล้วบางโรงเรียนมีครูที่เคยเป็นศิษย์ของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ จึงทำให้ครูมีความรู้สึกในการตอบแทนบุญคุณของโรงเรียน มีความศรัทธาต่อองค์กร เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้บริหาร

ผู้วิจัย : แล้วท่านมีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ตามดังกล่าวอย่างไรบ้างครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารคือควรให้กำลังใจและเพิ่มพูนองค์ความรู้โดยผ่านการอบรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงานแบบมีประสิทธิผล อย่างไรก็ตามการบริหารบุคลากรและครูในโรงเรียนให้มีภาวะผู้ตามที่ดีนั้น ยังคงเป็น

ประเด็นที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียนเอกชน เพราะครูเป็นบุคคลที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ แต่เนื่องมาจากครูบางส่วน สำเร็จการศึกษาในด้านสามัญเพียงอย่างเดียว และไม่มีโอกาสในการศึกษาองค์ความรู้ศาสนา บวกกับสภาพพื้นที่และวัฒนธรรมภาคใต้ ตอนบน ซึ่งบางส่วนได้รับอิทธิพลจาก วัฒนธรรมของศาสนาอื่น ส่งผลให้โรงเรียน ขาดแคลนครูที่มีภาวะผู้ตามที่ดีในอิสลาม และ โรงเรียนส่วนน้อยเท่านั้น ที่ให้ความสำคัญกับ ประเด็นดังกล่าว

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ผู้ให้สัมภาษณ์

นาย ข (นามสมมุติ)

ตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการโรงเรียนมุสลิมวังทองวิทยา
- อุปนายกสมาคมโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จ.กระบี่

สถานที่ให้สัมภาษณ์

ผู้อำนวยการโรงเรียนมุสลิมวังทองวิทยา

สัมภาษณ์เมื่อ

วันเสาร์ ที่ 15 เดือน กันยายน พ.ศ. 2561

รายละเอียดการสัมภาษณ์ มีดังนี้

ผู้วิจัย : อัสลามูออลัยกุมวารอฮมาตุลลอฮียี วาบารอกาตุฮฺ ขอขอบคุณท่านผอ.ที่เสียสละเวลาเพื่อการสัมภาษณ์การงานวิจัยในครั้งนี้ กระผมนายอิมรอน ลีและ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ซึ่งกำลังทำวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดกระบี่ โดยผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบห่างเหินพบว่า “ข้อคำถามครูไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม มีค่าเฉลี่ยระดับปลานกลางสูงสุดหมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์ ผมเห็นด้วยกับผลการวิจัยนั้นนะครับ

ผู้วิจัย ท่านคิดว่าสาเหตุเกิดจากอะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนมากอาจเป็นเพราะทางผู้บริหารโรงเรียนเอกชนให้สวัสดิการและสิทธิกับครูไม่เป็นตามที่ตกลงกัน หรือไม่เต็มอัตรา ยิ่งไปกว่านั้นบางโรงเรียนไม่เคยมีขวัญและกำลังใจให้กับคณะครูที่ปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ ทำให้ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่มีแรงบันดาลใจ ถึงแม้ว่าผู้บริหารบางท่านได้ให้คำมั่นสัญญาว่าจะเพิ่มเงินเดือนหรือจะให้เงินโบนัส แต่กลับไม่ได้ปฏิบัติตามในสิ่งดังกล่าว ทำให้ครูมีภาวะผู้ตามห่างเหิน ค่อยดูห่าง ๆ ไม่ยอมเสนอความเห็นใด ๆ ปล่อยให้เป็นการงานของผู้บริหารผู้เดียว

ผู้วิจัย : แล้วท่านมีแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมดังกล่าวอย่างไรบ้างครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารสมควรที่จะทบทวนด้านสวัสดิการของครูเป็นกรณีพิเศษ และให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูผู้ปฏิบัติงานและจัดเตรียมข้อบังคับให้เป็นรูปธรรมกับครูที่ไม่ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถต้องถูกตัดสวัสดิการหรือสิทธิพิเศษที่สมควรจะได้รับ

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบปรับตามพบว่า “ข้อคำถามท่านจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้าน

ความคิดเพราะกลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยระดับสูงสุดในบรรดาความเห็นทั้งหมด หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมเห็นด้วยกับผลการวิจัยดังกล่าว

ผู้วิจัย : เหตุผลที่ท่านเห็นด้วยกับผลการวิจัยเพราะอะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าผู้บริหารบางคนผลักดันการพัฒนาโดยผ่านบทลงโทษ หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการกำหนดบทลงโทษ และได้ละเลยในประเด็นการสร้างแรงจูงใจ การปฏิรูประบบการทำงานของครู จึงทำให้ครูอยู่ในภาวะที่กดดัน ไม่กล้าแสดงออกถึงความคิดเห็น พยายามปรับตัวเองให้รับได้กับทุกการเปลี่ยนแปลงกลัวและกังวลกับบทลงโทษที่ได้กำหนดโดยผู้บริหาร

ผู้วิจัย : แล้วท่านมองว่า แนวทางการพัฒนาในประเด็นดังกล่าวคืออะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรปฏิรูประบบการบริหารงานโรงเรียน เน้นการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นปัจจัยในการผลักดันการพัฒนาองค์กร

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด พบว่า “ข้อคำถามท่านสามารถปรับตัวเข้ากับทุก

สถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้ หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้” ท่านมีความเห็นอย่างไรบ้างครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: เน้นนอนผมเห็นด้วยครับ

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าเกิดจากอะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: เหตุที่ครูเป็นผู้ที่เอาตัวรอดในองค์กรเพราะต้องการคงสภาพความได้ผลประโยชน์จากโรงเรียน เช่น สนิทกับผู้บริหาร เพื่อเอาครีโณมาปฏิบัติงานโดยไม่ต้องรับสมัคร สนิทกับเพื่อนครูเพราะมีการทำธุรกิจในคณะครู ระหว่างมาสอนที่โรงเรียนสร้างรรับส่งเพื่อหารายได้เพิ่มเติม ซึ่งทั้งหมดนี้ครูจำเป็นที่จะต้องอยู่ในสภาพที่เอาตัวรอด สามารถปรับตัวเข้าได้ทุกสถานการณ์เพื่อความอยู่รอดของตนเอง

ผู้วิจัย : ท่านมองว่าเราควรมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรในเรื่องนี้ครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรเปลี่ยนแนวคิดของครูดังกล่าว โดยให้ครูรับรู้ถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้ตามที่ดีและมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา พบว่า “ข้อคำถามท่านมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทน

เมื่อมีกิจส่วนตัว” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร
ครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมเห็นด้วยกับผลการวิจัย
ดังกล่าวอย่างยิ่งครับ

ผู้วิจัย : เหตุผลเพราะอะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: เพราะครูบางคนไม่มีความ
พยายามในการพัฒนาตนเอง ทุกครั้งเมื่อมีการ
สลับเปลี่ยนตำแหน่งครูมักให้เหตุผลว่าเราไม่มี
ความสามารถในด้านนี้ ทำให้ครูปฏิบัติงาน
ด้วยความจำเป็น มีข้ออ้างอยู่ตลอดเวลา จึงมี
ความเฉื่อยชาต่อหน้าที่ของตนเอง และ
บางครั้งเพราะครูที่เข้ามาปฏิบัติงานโดยไม่ได้
ผ่านระบบการคัดกรองแบบมาตรฐานด้านการ
รับสมัคร จึงทำให้ไม่เข้าใจบริบทของงาน
ทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นไม่เคยมีความคิดที่จะ
พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับภาระงานที่
รับผิดชอบ

ผู้วิจัย แล้วท่านคิดว่าผู้บริหารควรทำอย่างไร
ครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรสร้างขวัญและ
กำลังใจให้ครูในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอด
และควรมีการคัดเลือกบุคลากรเข้ามา
ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยข้อบังคับของโรงเรียน

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถาม
เกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล พบว่า
“ข้อคำถามท่านรักและศรัทธาในองค์กร
ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
ผู้บริหาร และต่อองค์กร หมายความว่า ครู
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรักและ

ศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อ
เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์กร”
ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมเห็นด้วยกับผลการวิจัยใน
ครั้งนี้ครับ

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าเพราะเหตุใดครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ส่วนมากครูที่ปฏิบัติหน้าที่ใน
โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนั้น เป็นครู
มุสลิมส่วนใหญ่ จึงมีต้นทุนในด้านการ
ปฏิบัติงานสิ่งที่ดีงาม เช่นมีความเคารพและ
เชื่อมั่นต่อผู้บริหารตราบดีที่คำสั่งไม่ขัดต่อ
หลักศาสนาอิสลาม

ผู้วิจัย : ท่านมีแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม
เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวไหมครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรอบรมให้ความรู้
ครูเหล่านี้เพื่อให้มีการปฏิบัติงานแบบมี
ประสิทธิผลทั้งในโลกนี้และโลกหน้า

ผู้ให้สัมภาษณ์

นาย ค (นามสมมติ)

ตำแหน่ง

-ผู้อำนวยการโรงเรียนดวงแก้วอิสลามนุสรณ์

สถานที่ให้สัมภาษณ์

ผู้อำนวยการโรงเรียนดวงแก้วอิสลามนุสรณ์

สัมภาษณ์เมื่อ

วันอาทิตย์ ที่ 16 เดือน กันยายน พ.ศ. 2561

รายละเอียดการสัมภาษณ์ มีดังนี้

ผู้วิจัย : อัสลามออลัยกุมวารอฮมาตุลลอฮียี วาบารอกาตุย ขอขอบคุณท่านผอ.ที่เสียสละเวลาเพื่อการสัมภาษณ์การทำงานวิจัยในครั้งนี้ กระผมนายอิหมรอน ลีและ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ซึ่งกำลังทำวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้ตามของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดกระบี่ โดยผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบห่างเหินพบว่า “ข้อคำถามครูไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางสูงสุดหมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามไม่ค่อยชอบเสนอวิธีการแก้ปัญหาในที่ประชุม” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมเห็นด้วยเลยครับ

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าเป็นเพราะสาเหตุใดครับ?

ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารไม่ค่อยปรึกษาหารือกับครู อาทิเช่นกรณีกำหนดบทลงโทษสำหรับครูที่มาสายโดยการตัดเงินเดือน หรือกำหนดบทลงโทษสำหรับครูไปสอบบรรจุด้วยการไล่ออกจากงาน จึงทำให้ครูไม่มีความพึงพอใจในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารแต่ถึงอย่างครูก็จำเป็นที่จะต้องรับและตอบสนองสิ่งดังกล่าวด้วยความไม่เต็มใจ ส่งผลให้ครูเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นผู้ตามแบบห่างเหิน

ผู้วิจัย : เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาควรเป็นอย่างไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจกับการบริหารงานโรงเรียน

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบปรับตามพบว่า “ข้อคำถามท่านจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยระดับสูงสุดในบรรดาความเห็นทั้งหมด หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งในด้านความคิดเพราะกลัวจะเกิดความหนักใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมเห็นด้วยกับประเด็นดังกล่าวครับ

ผู้วิจัย : เหตุผลที่ท่านเห็นด้วยกับผลการวิจัยเพราะอะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: สาเหตุดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะครูขาดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา ครูมีแต่ร่างกายที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่เคยวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ซึ่งผู้บริหารได้ละเอียดต่อประเด็นดังกล่าว ไม่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้กับครู ครูจึงมีปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บริหารเท่านั้น

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าเราควรมีการพัฒนาอย่างไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของตนเองที่สามารถส่งผลให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในปฏิบัติงาน

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด พบว่า “ข้อคำถามท่านสามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์ เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้ หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สามารถปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์ เพื่อเป้าหมายที่ได้วางไว้” ท่านมีความเห็นอย่างไรบ้างครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: เห็นด้วยกับผลดังกล่าวครับ

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าเป็นเพราะอะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: เป็นเพราะครูบางส่วนปฏิบัติงานอยู่ภายใต้บรรณาคที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเป็นผู้ตามที่ดี เช่นครูเวรประจำวันมีการแก้แค้นเพื่อนที่ปล่อยให้ปฏิบัติงานเพียงผู้เดียวในอาทิตย์ที่ผ่าน องค์กรประกอบในการปฏิบัติงานไม่พร้อม ขาดแรงสนับสนุนจาก

ผู้บริหารในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา

ผู้วิจัย : แล้วเราควรพัฒนาในประเด็นนี้อย่างไรบ้างครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของครูที่ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กร

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา พบว่า “ข้อคำถามท่านมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือมอบหมายให้ทำงานแทนเมื่อมีกิจส่วนตัว” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมเห็นด้วยกับผลการวิจัยดังกล่าวครับ

ผู้วิจัย : เหตุผลเพราะอะไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ครูไม่เข้าใจต่อภาระงานที่รับผิดชอบ และปัญหาดังกล่าวไม่ได้รับการแก้ไข จนกระทั่งเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ถึงแม้ว่าครูที่มีความรู้สึกเฉื่อยชาจะสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีและอาจสูงกว่าปริญญาตรี แต่ก็ไม่ได้ให้ความหมายว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะแต่องค์กรจะมีความแตกต่างกัน

ผู้วิจัย : ท่านคิดองค์กรควรมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรบ้างครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้บริหารควรฝึกอบรมครูก่อนปฏิบัติงานและควรมีการพัฒนาครูก่อนที่จะมอบหมายงาน

ผู้วิจัย : ในส่วนของผลการวิจัยในข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล พบว่า “ข้อคำถามท่านรักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์การ หมายความว่า ครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามรักและศรัทธาในองค์กรตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และต่อองค์การ” ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไรครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมเห็นด้วยกับผลการวิจัยครับ

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าเพราะเหตุใดครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: บางโรงเรียนได้เน้นการทำงานแบบเป็นทีมหรือญามาอะฮ์ ซึ่งมีการอบรมครูในด้านศาสนาอิสลามบ่อยครั้ง โดยผู้บริหารมีการพบปะกับครูทุกคนอาทิตย์ละหนึ่งครั้ง เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและเพิ่มความแข็งแกร่งด้านจิตวิญญาณความเป็นดาอี (ผู้เผยแพร่ศาสนาอิสลาม)

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าพอมีแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติมกว่าสิ่งนั้นไหมครับ?

ผู้ให้สัมภาษณ์: มีครับ คือ ผู้บริหารควรจัดหัวข้อการอบรมหรือการพบปะครูให้อยู่ในรูปแบบการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเพื่อผลสำเร็จของตัวเขาและสังคมทั้งในโลกนี้และโลกหน้า

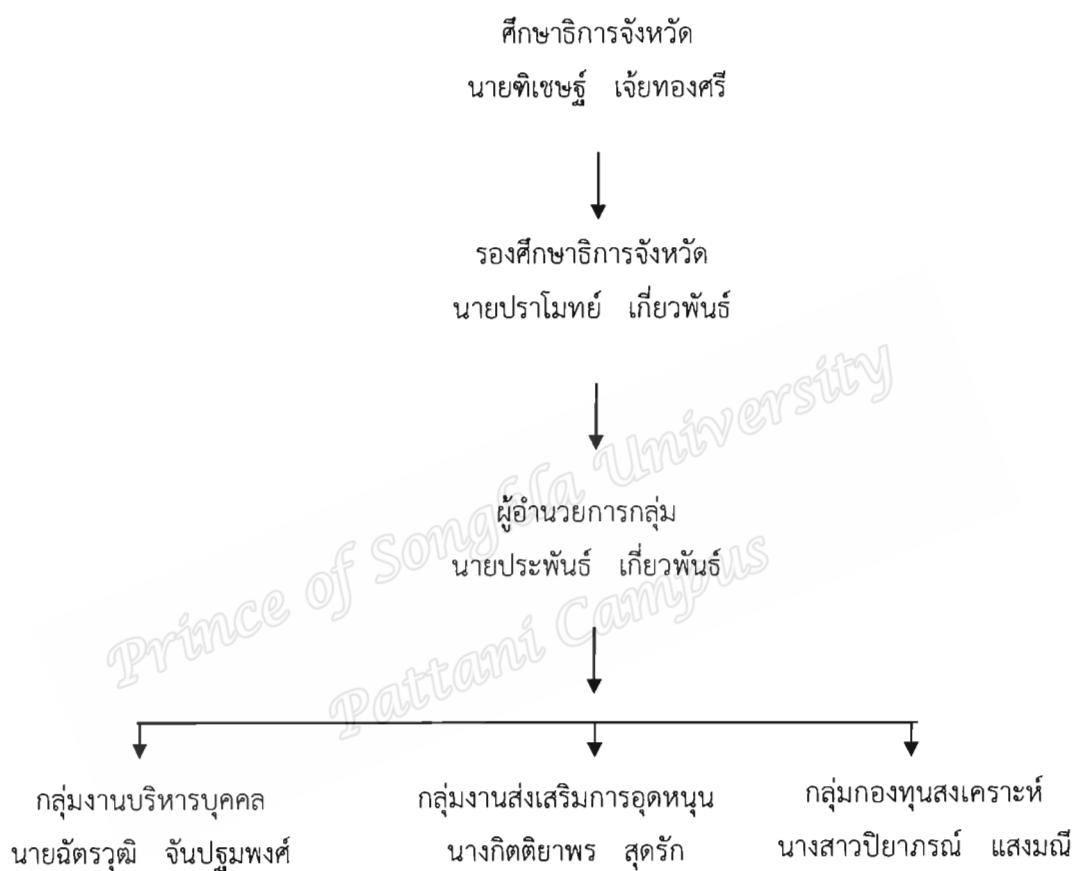
ภาคผนวก ฉ

โครงสร้างคณะกรรมการการบริหารงาน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกระบี่

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

โครงสร้างคณะกรรมการการบริหารงาน
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกระบี่



ภาคผนวก ข

นิพนธ์ต้นฉบับ (Manuscript)

Prince of Songkla University
Pattani Campus

แบบภาวะผู้ตามในหลักการอิสลามและตามมโนทัศน์ทั่วไป: การศึกษาเชิงเปรียบเทียบ

The followership style in generalized and Islamic: comparative study

นายอิมรอน ลีและ¹

(รหัสนักศึกษา 5720420134)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเลาะ แวอูเซ็ง²

บทคัดย่อ

จากสวนสวรรค์ ลงมายังโลกมนุษย์ อันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของพระเจ้าจากโลกมนุษย์ พระเจ้าได้ทรงประทานแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดีและสุขสบายดังเหมือนกับตอนที่อยู่ในสวนสวรรค์

ด้วยพระบัญชาของพระองค์ที่ให้เหล่ามนุษย์ปฏิบัติตาม ทำให้ลูกหลานท่านนบีมูฮัมมัดและสาวาได้แบ่งภาวะผู้ตามออกเป็น 5 ประเภท โดยวิเคราะห์ในมิติการน้อมรับและปฏิเสธหลักศรัทธาซึ่งการน้อมรับและปฏิเสธหลักศรัทธานั้นเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงานในทุกด้านของมนุษย์

หากแต่มนุษย์ที่ปฏิเสธการน้อมรับบทบัญญัติของพระองค์ มิได้หมายความว่าพระองค์ไม่ทรงประทานความสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพยายามของมนุษย์ในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายตั้งนั้น มนุษย์ในกลุ่มนี้ได้วิเคราะห์ภาวะผู้ตามในมุมมองต่าง ๆ เช่น มิติความคิดสร้างสรรค์และความอิสระ มิติในด้านความกล้าหาญในการปฏิบัติงานและความนิ่งเฉย ซึ่งทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและความสุขสบายดังเหมือนกับที่อยู่ในสวนสวรรค์ อย่างไรก็ตามความสำเร็จดังกล่าวได้จำกัดแค่เพียงในโลกนี้เท่านั้น

แต่เป็นสิ่งที่หน้าเสียดายเป็นอย่างมาก รูปแบบภาวะผู้ตามดังกล่าว ไม่ค่อยได้รับความนิยมในการวิจัย อันเนื่องมาจากข้อมูลดังกล่าวส่วนมากจะพบในภาษาอาหรับและอังกฤษ จึงทำให้ขาดแคลนข้อมูลในภาษาไทย ทั้งที่ประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลทั่วไป

ด้วยเหตุดังกล่าว จึงได้มีบทความวิชาการนี้ เพื่อนำเสนอรูปแบบภาวะผู้ตามตามในมุมมองของอิสลามโดยวิเคราะห์ในมิติการน้อมรับบทบัญญัติและการปฏิเสธศรัทธา และภาวะผู้ตามในมโนทัศน์ทั่วไปโดยนำเสนอในเชิงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อคำสั่งของผู้นำในมิติด้านความคิดสร้างสรรค์และความอิสระในการปฏิบัติงาน

บทความวิชาการนี้เน้นการเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้ตามทั้งสองรูปแบบ โดยวิเคราะห์ในด้านความหมาย พฤติกรรมและความสำเร็จของทั้งสอง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาค้นคว้าจากหลักฐานในศาสนาอิสลาม เช่น อัล-กุรอานและอัล-ฮาดิษ

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

² อาจารย์ที่ปรึกษา

จากการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้ตามทั้งสองมุมมองมีความแตกต่างกันในด้านกรอบการให้ความหมาย การตอบสนองของพฤติกรรมของผู้ตาม และขอบเขตของความความสำเร็จของทั้งสอง

คำสำคัญ : แบบภาวะผู้ตาม หลักการอิสลาม และแนวคิดมโนทัศน์ทั่วไป

Prince of Songkla University
Pattani Campus

Abstract

From paradise to the world because of lost control the commendation of god. From the world, there are the guideline from god to all followers to be practice in order to get ones as a paradise.

As a commendation of god, there are a spread among followers between those who accept a commendation of god and those who ignore as so, according to these dimensions there are five categories of follower. These two acceptance and ignorance will affect to success of follower and considered as tools to determine the level of successful

However, those who refuse the monotheism is not mean that they will not successful, by attempt to be good followers and in order to get a happiness, they try to analyze to cocategories of follower based on the independent and critical thinking, some of them are courageous follower and cheep follower. From these dimensions as guideline from them to get happiness, however their happiness only in the world

It's very disappointing, when this issue very important for manager and those who interested in but not attracted by researcher, it is just because of lack of information in Thai language at the same time most of data founded in English and Arabic language.

For these reason, this academic paper was appear and aims to provide the categories of followership styles in Islamic and generalize view by analyze the research paper and studying the Islamic book for Al-Quran and Al-Hadiththe that concern to the topic

From the studying, we founded that they are distinguish between two categories of followership styles in Islamic and generalize view in term of definition, the processing of behavior and scope of successful.

Key word: followership styles, Islamic view and generalize concept

บทนำ

มนุษย์ไม่สามารถปลีกตัวออกจากความเป็นผู้นำและผู้ตาม ทั้งสองจะปรากฏอยู่ในทุกยุคทุกสมัย ผู้ตามเป็นกลุ่มคนที่มีเยอะกว่าผู้นำที่อยู่ในรูปแบบประชาชน มวลชน ที่จำเป็นต้องเคารพผู้นำ ปัญหาภาวะผู้ตามได้เกิดขึ้นสมัยก่อนที่อัลลอฮ์ (ช.บ) ได้ทรงประทานพระมหาคัมภีร์อัลกุรอานแก่มวลมนุษย์ ซึ่งปัญหาเหล่านั้นได้อธิบายโดยอัล-กุรอานอย่างละเอียดและชัดเจน ถึงสาเหตุที่เกิดปัญหาและได้ชี้แนะแนวทางแก้ไข พัฒนาพร้อมบอกกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ตามประเภทต่าง ๆ และได้แจ้งทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้นต่อตนเองและคนอื่น ทั้งในโลกปัจจุบันและอนาคต

ภาวะผู้ตามไม่จำกัดขอบเขตเพียงแคในด้านการบริหารเท่านั้น ภาวะผู้ตามมีความเกี่ยวข้องในทุกด้าน เช่นด้านการเมือง บริหารองค์กร ศาสนาและอื่น ๆ โดยที่แต่ละด้านจะมีคุณลักษณะผู้ตามที่แตกต่างกันและเหมือนกัน ฉะนั้นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้ตามถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้นำและผู้ตาม เพราะการศึกษาภาวะผู้ตามนั้นส่งผลให้ผู้นำรับรู้ถึงสภาพของผู้ตามและทำให้ผู้ตามรู้จักคุณลักษณะของตนเอง สามารถวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากการใช้ชีวิตของมนุษย์ในทุกยุคทุกสมัยจะประกอบด้วยผู้นำและผู้ตาม สิ่งทีผู้นำได้นำผู้ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างผู้ตามให้มาเป็นผู้ตามในอนาคต ฉะนั้นผู้บริหารที่ศึกษาภาวะผู้ตามจึงได้เปรียบมากกว่าผู้บริหารที่ไม่มีความรู้ในด้านนี้

ความแตกต่างภาวะผู้ตามในหลักการอิสลามและแนวคิดของนักวิชาการ ได้ปรากฏอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งภาวะผู้ตามในหลักการอิสลามได้แบ่งออกเป็น ห้าประเภทตามมิติความศรัทธาที่เป็นองค์ประกอบหลักในการกำหนดการปฏิบัติของผู้ตาม ส่วนในด้านนักวิชาการได้แบ่งภาวะผู้ตามโดยเน้นในมิติการตอบสนองของพฤติกรรมของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

ความหมายภาวะผู้ตามในอิสลามและตามแนวคิดของนักวิชาการทั่วไป

อิติริช (2000:316) ความหมายของผู้ตามในอิสลาม คือบ่าวของพระองค์ที่เป็นมุกลัฟซึ่งพระองค์ทรงสร้างมาจากสิ่งที่ไม่ได้มี และได้มีพระบัญชาให้น้อมปฏิบัติมาแก่พระองค์ เคารพปฏิบัติต่อพระองค์ และปฏิบัติตามแนวทางของพระองค์. เขาคือผู้ถูกสร้างที่ประกอบด้วยวิญญาณและเรื่องราว และเขาจะมีความประเสริฐด้วยการมีจิตวิญญาณที่ดี และจะตกต่ำลงด้วยเพราะเรื่องราว และจะเกิดความขัดแย้งในตัวด้วยสองพลัง คือพลังของความต้องการหรือฮันฟู และพลังของความคิดพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสีย ดังนั้นด้วยพลังของความต้องการหรือฮันฟู ผู้ตามจะเกิดการพยายามเพื่อตอบสนองความต้องการของเรื่องราวเช่นการรับประทานอาหารและอื่น ๆ ที่เป็นความสุข และด้วยกับพลังของความคิดพิจารณา ผู้ตามจะมีความพยายามเพื่อที่จะได้รับองค์ความรู้และปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม อันนำไปสู่ปลายทางที่ได้รับการชื่นชม.

ในส่วนของนักวิชาการทั่วไปได้อธิบายถึงความหมายของผู้ตาม (Follower) และภาวะผู้ตาม (followership) ไว้ดังต่อไปนี้

Kelley (1992:12) ได้กล่าวว่าผู้ตามคือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองโดยไม่จำเป็นต้องมีคำสั่ง คือบรรดาคนที่ปฏิบัติงานด้วยลักษณะที่เฉลียวฉลาด มีความอิสระ กล้าหาญและมีความมั่นใจในคุณธรรมและจริยธรรมสูง

Ira Chaleff (2007:15) กล่าวว่า ผู้ตามมีเป้าหมายอันเดียวกันกับผู้นำ เชื่อมั่นในความพยายามที่องค์การจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้ตามมีความต้องการที่จะให้ทั้งผู้นำและองค์การประสบความสำเร็จและปฏิบัติงานอย่างมีความกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วารจนา กาญจนพาที (2556:35) ได้อธิบายว่า ผู้ตาม หมายถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการช่วยเหลือสนับสนุนผู้ดำเนินการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและภาวะผู้ตามหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ

ที่มาของภาวะผู้ตามในหลักการอิสลาม

อัชชะรอวี (1991) ได้กล่าวว่า หลังจากทีอัลลอฮ์ (ซ.บ) ได้ทรงสร้างท่านนบิอาดัม (อ.ล) และได้บัญชาให้บรรดาละมัลยิกะห์ ทำการชุกุดต่อท่านนบิอาดัม (อ.ล) และได้เกิดการปฏิเสธต่อพระบัญชาของพระองค์โดยอิบลิส และได้กระทำความทรยศต่อพระองค์ ทั้งนี้พระองค์ทรงมีความประสงค์ให้ท่านนบิอาดัม (อ.ล) น้อมรับการปฏิบัติภารกิจของพระองค์บนโลกดุนยา หากถ้าว่า ก่อนที่พระองค์จะทรงให้ท่านนบิอาดัม (อ.ล) ได้ปฏิบัติตามพระบัญชาของพระองค์นั้น พระองค์ได้ทรงทดสอบท่านนบิอาดัม (อ.ล) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามของมนุษย์ในบนโลกและส่งผลการหลอกหลวงที่จะพานำโดยอิบลิส

อัลลอฮ์ (ซ.บ) ทรงตรัสว่า

وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلَا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا
وَلَا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ (35) فَأَزَلَّهُمَا الشَّيْطَانُ
عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ ۖ وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ ۖ
وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَىٰ حِينٍ (36)

ความว่า และเราได้กล่าวไว้ โอ้ อาดัม ! เจ้าและคู่ครองของเจ้าจงพำนักอยู่ในสวนสวรรค์นั้นเถิดและเจ้าทั้งสองจงบริโภคจากสวนนั้นอย่างกลางขวาง ณ ที่ที่เจ้าทั้งสองปรารภณา และอย่าเข้าใกล้ต้นไม้ต้นนี้ (มิเช่นนั้นแล้ว) เจ้าทั้งสองจะกลายเป็นผู้อธรรมแก่ตัวเอง (35) ภายหลังจากชุกุดน ได้ทำให้ทั้งสองนั้นพลั้งพลาดไป เนื่องจากต้นไม้ต้นนั้น แล้วได้ทำให้ทั้งสอง

ออกจากที่ที่เคยพำนักอยู่ และเราได้กล่าวว่ พวกเขาจึงออกไป โดยที่
บางส่วนของพวกเขาดังเป็นศัตรูต่อกัน และ(สำหรับพวกเขาในผืนแผ่นดิน
นั้น) มีที่พำนัก และมีสิ่งอำนวยความสะดวกจนถึงระยะเวลาหนึ่ง(36)³

قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبَعَ هُدَايَ فَلَا
خَوْفَ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ (38) وَالَّذِينَ كَفَرُوا وَكَذَّبُوا بِآيَاتِنَا
أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ (39)⁴

ความว่า และข้าได้กล่าวว่ “ พวกเขาจึงออกไปทั้งหมด จากสวนนั้น
แล้วหากมีคำแนะนำจากข้ามายังพวกเขาแล้ว ดังนั้นผู้ใดก็ตามที่ปฏิบัติตาม
คำแนะนำหรือทางนำของข้า แน่แน่นอนพวกเขาจะไม่มี ความกลัวใด ๆ แก่
พวกเขา และพวกเขาก็จะไม่เสียใจ” และบรรดาผู้ที่ปฏิเสธศรัทธา และไม่
เชื่อบรรดาโองการของเรานั้น, คนเหล่านี้คือชาวนรก โดยที่พวกเขาจะอยู่
ในนรกนั้นตลอดกาล⁵

ซอลละห์ อับดุลฟัตตะห์ (1996:48-49) อายะห์ดังกล่าวได้พูดถึงนบีอาดัมและฮาวาได้ลงมา
ยังโลกมนุษย์และได้แบ่งมนุษย์ทุกคนบนพื้นฐานของการปฏิบัติตามทางนำของพระองค์
ดังนั้นบางคน เป็นกาฟิรเพราะปฏิเสธการปฏิบัติตามสิ่งที่ได้ประทางลงมาจากพระองค์
และปฏิบัติตามหนทางที่เป็นเท็จ บางคนเป็นคนมุมนิมินที่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตั้ง
มั่นในหลักคำสอน พวกเขาเหล่านั้นจะประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความกังวลใด ๆ
และไม่มีความเสียใจ

พฤติกรรมปฏิบัติตามข้างต้น เป็นการตามที่ได้รับ การสรรเสริญและเป็นสิ่งที่ตั้ง
มั่นส่งผลให้ผู้ตามประสบความสำเร็จและเข้าสวนสวรรค์อย่างถาวร

อิหม่ามญาลาลเลน (1885:7) ได้อธิบายว่ “ผู้ที่ปฏิบัติตามทางนำของพระองค์
กล่าวคือผู้ที่ศรัทธาต่อพระองค์ทุกประการ และเคารพ น้อมรับ ปฏิบัติตามคำสั่งของพระองค์”

³ ซูเราะฮ์ อัล-บะเกาะเราะฮ์ อายะห์ที่ 35 – 36.

⁴ ซูเราะฮ์ อัล-บะเกาะเราะฮ์ อายะห์ที่ 38-39

⁵ Al-Quran Amazing หน้า 7

ประเภทแบบภาวะผู้ตามในอิสลาม

1. และ 2. ภาวะผู้ตามแบบมุมนิมินและแบบกาฟิร

อัลลอฮ์ (ช.บ) ทรงได้ตรัสในซูเราะห์ อัล-บากอเราะห์ อายะห์ที่ 101-102 ว่า :

وَلَمَّا جَاءَهُمْ رَسُولٌ مِّنْ عِنْدِ اللَّهِ مُصَدِّقٌ لِّمَا مَعَهُمْ نَبَذَ فَرِيقٌ مِّنَ الَّذِينَ
 أُوتُوا الْكِتَابَ كِتَابَ اللَّهِ وَرَاءَ ظُهُورِهِمْ كَأَنَّهُمْ لَا يَعْلَمُونَ (101)
 وَاتَّبَعُوا مَا تَتْلُو الشَّيَاطِينُ عَلَىٰ مُلْكِ سُلَيْمَانَ وَمَا كَفَرَ سُلَيْمَانُ وَلَكِنَّ
 الشَّيَاطِينَ (102) ..⁶

ความว่า และหลังจากที่ได้มีท่านรอซูลจากอัลลอฮ์ (ช.บ) มายังพวกเขา
 ซึ่งจะเป็นผู้ยืนยันสิ่งที่มีอยู่กับพวกเขา กลุ่มหนึ่งจากบรรดาผู้ที่ได้รับคัมภีร์
 เถารอฎ ก็เหวี่ยงคัมภีร์ของอัลลอฮ์นั้น ไว้เบื้องหลังของพวกเขาเสีย เสมือน
 หนึ่งว่าพวกเขาไม่รู้ และพวกเขาได้ปฏิบัติตามสิ่งที่บรรดาคำพูดของชัยฏอน
 ในสมัยของกษัตริย์สุลัยมาน และท่านสุลัยมานหาได้ปฏิเสธการศรัทธาไม่แต่
 ทว่าชัยฏอนเหล่านั้นต่างหากที่ปฏิเสธการศรัทธา⁷

ซอละห์ อับดุลฟิตตะห์ (1996:50) สองอายะห์ดังกล่าวได้อธิบายถึงความผิดพลาดในการเลือก
 ของชาวยิวและความผิดพลาดในการปฏิบัติตาม โดยที่พวกเขาได้ปฏิเสธศรัทธาของท่านนบีมุฮัมมัด
 (ช.ล) ในขณะที่พวกเขาถือว่าท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล) คือศาสนาทูตของอัลลอฮ์ และหลักศรัทธาของ
 ท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล) มีสังฆธรรม สอดคล้องกับพระมหาคัมภีร์เถารอฎของชาวยิว กระนั้นชาวยิวก็ยังไม่
 ปฏิบัติตามสังฆธรรมที่มาพร้อมกับท่านนบีมุฮัมมัด (ช.ล) หันไปปฏิบัติตามสิ่งที่ไม่ดีและขาดทุน นั่นคือ
 ปฏิบัติตามสิ่งที่ได้กระซิบและพูดโดยบรรดาศัยฏอนจากสิ่งที่ได้โกหกเกี่ยวข้องกับท่านนบีสุไลมาน.

ฉะนั้นการปฏิบัติตามดังกล่าวจึงเรียกว่าภาวะผู้ตามที่ไม่ดีและตำหนิ ซึ่งเป็นผลมาจากการต้อร์รัน
 และทุกคนที่ปฏิเสธการปฏิบัติตามความสังฆธรรมและไม่ปฏิบัติตามสิ่งที่ดีงาม พวกเขาก็จะหันมา
 ปฏิบัติตามความเท็จและชัยฏอน

⁶ ซูเราะห์ อัล-บากอเราะห์ อายะห์ที่ 101-102

⁷ Al-Quran Amazing หน้า 16

3. ภาวะผู้ตามแบบมุสลิม

ท่านนบีมุฮัมมัด (ซ.ล) ทรงได้กล่าวว่า :

وقد قال رسول الله ﷺ أمرت أن أقاتل الناس حتى يقول لا إله إلا الله فمن قال لا إله إلا الله فقد عصم مني ماله ونفسه إلا بحقه وحسابه على الله

ความว่า และท่านรอซูล (ซ.ล) ได้กล่าวว่า “ฉันถูกใช้ให้ต่อสู้กับผู้ที่เป็นภัยต่ออิสลามจนกว่าพวกเขาจะกล่าวว่า ลาอิลาฮาอิลลัลลอฮ์ และเมื่อพวกเขาได้กล่าวมันแล้ว ทรัพย์สินของเขาชีวิตของเขา ก็เป็นที่ต้องห้ามแก่ฉัน นอกจากสิทธิอันชอบธรรมแห่งอิสลาม และภายในจิตของเขามอบหมายให้เป็นภาระกิจของอัลลอฮ์”

4. ภาวะผู้ตามแบบมุนาฟิก

อัลลอฮ์ (ซ.บ) ทรงได้ตรัสในซูเราะห์ อัล-บาคอเราะห์ อายะห์ที่ 8 ว่า :

وَمَنْ النَّاسِ مَن يَقُولُ آمَنَّا بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَمَا هُمْ بِمُؤْمِنِينَ (8)
يُخَادِعُونَ اللَّهَ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَمَا يَخْدَعُونَ إِلَّا أَنفُسَهُمْ وَمَا يَشْعُرُونَ⁸

ความว่า และจากหมู่นั้น มีผู้กล่าวว่า เราได้ศรัทธาต่ออัลลอฮ์ และวันปรโลกแล้ว ทั้ง ๆ ที่พวกเขาหาใช่เป็นผู้ศรัทธาไม่ เขาเหล่านั้นต่างหลอกลวงอัลลอฮ์ และบรรดาผู้ที่ศรัทธา และพวกเขาหาได้หลอกลวงใครไม่ นอกจากตัวของพวกเขาเองเท่านั้น แต่พวกเขาไม่รู้สีก

อิบน์กาสิร (1997:176) ได้กล่าวว่า อันนิฟาก คือ การแสดงออกถึงความดีงาม และเก็บความชั่วร้ายไว้ข้างใน และเป็นส่วนหนึ่งของประเภท การศรัทธาที่ทำให้เขาเข้านรกอย่างถาวร และเป็นส่วนหนึ่งของประเภทการกระทำ ซึ่งเป็นการกระทำที่บาปใหญ่ในอิสลาม ในส่วนของ อิบน์ ญุริจ กล่าวว่ คนมุนาฟิก มีคำพูดที่ไม่ตรงกับการกระทำของตน และภายนอกของเขาตรงกันข้ามกับภายในของเขา

⁸ ซูเราะห์ อัล-บาคอเราะห์ อายะห์ที่ 8

وَإِذَا لَقُوا الَّذِينَ آمَنُوا قَالُوا آمَنَّا وَإِذَا خَلَوْا إِلَىٰ شَيَاطِينِهِمْ قَالُوا إِنَّا مَعَكُمْ
إِنَّمَا نَحْنُ مُسْتَهْزِئُونَ⁹

ความว่า และเมื่อพวกเขาพบบรรดาผู้ศรัทธา, พวกเขาก็กล่าวว่า “เราศรัทธาแล้ว” และเมื่อพวกเขากลับไปอยู่กับบรรดาชัยฏอน(บรรดาผู้นำ)ของเขา พวกเขาก็กล่าวว่า “แท้จริงเรายังอยู่กับพวกท่าน, ที่จริงเราเป็นแต่เพียงผู้เย้ยหยันเท่านั้น

อิบน์กาซิม (1997:182) อายะห์ดังกล่าวอัลลอฮ์ (ซ.บ) ได้กล่าวว่า เมื่อคนมุนาฟิกได้พบกับคนมุมิน พวกเขาจะแสดงความศรัทธา ปฏิบัติตาม และแสดงถึงมิตรภาพกับคนมุมิน เพื่อเป็นการหลอกลวง การแกล้งกระทำ แสดงถึงบริสุทธิตกกับคนมุมิน ทั้งนี้เพื่อพวกเขาจะได้รับความดีงาม และส่วนแบ่งจากสมบัติซึ่งได้มาจากการชนะสงคราม

5. ภาวะผู้ตามแบบทั่วไป

อัลลอฮ์ (ซ.บ) ทรงได้ตรัสในสุเราะฮ์ อัล-หุญรอด อายะห์ที่ 13 ว่า :

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ¹⁰﴾

ความว่า โอ้มนุษยชาติทั้งหลาย แท้จริงเราได้สร้างพวกเจ้าจากเพศชาย และเพศหญิง และเราได้ให้พวกเจ้าแยกเป็นเผ่า และตระกูลเพื่อจะได้รู้จักกัน แท้จริงผู้ที่มีเกียรติยิ่งในหมู่พวกเจ้า ณ ที่อัลลอฮ์. นั้น คือผู้ที่มีความยำเกรงยิ่งในหมู่พวกเจ้า แท้จริงอัลลอฮ์. นั้นเป็นผู้ทรงรอบรู้อย่างละเอียดถี่ถ้วน¹¹

อิบน์กาซิม (1997:385) ได้อธิบายอายะห์ดังกล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีเกียรติเท่าเทียมกันโดยที่ทุกคนถูกสร้างมาจากดินและทุกคนมาจากที่เดียวกันคือท่านนบีอาดัม (อ.ล) และท่านฮาวา แต่ทุกคนจะมีความประเสริฐที่แตกต่างกันด้วยการปฏิบัติตามศาสนา นั่นคือการเคารพ น้อมรับบทบัญญัติอัลลอฮ์

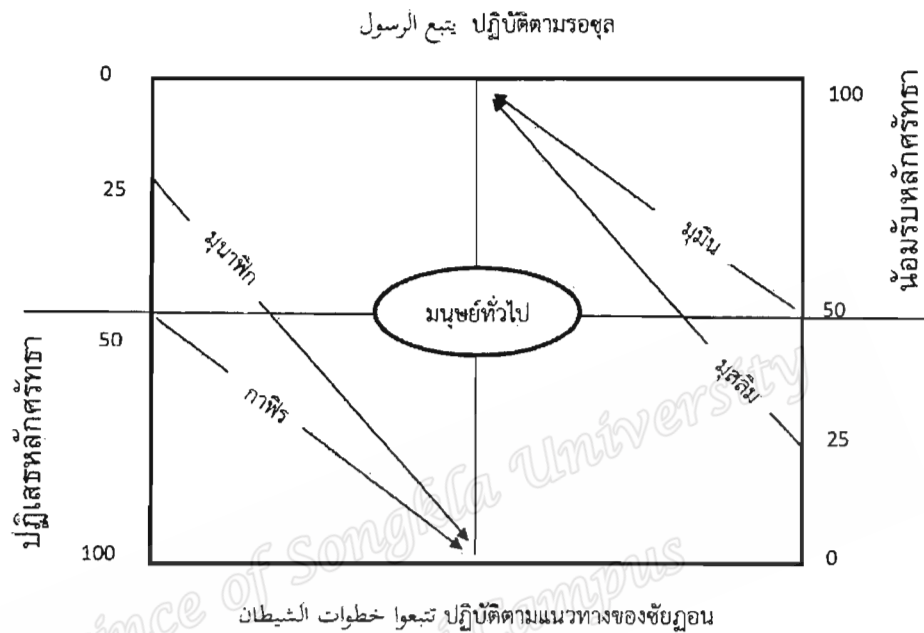
⁹ สุเราะห์ อัล-บาคอเราะห์ อายะห์ที่ 14

¹⁰ สุเราะฮ์ อัล-หุญรอด อายะห์ที่ 13

¹¹ Al-Quran Amazing หน้า 517

(ซ.บ) และปฏิบัติตามท่านนบีมุฮัมมัด (ซ.ล) ด้วยเหตุนี้พระองค์อัลลอฮ์ (ซ.บ) ได้กล่าวอายะห์ดังกล่าว ภายหลังจากกล่าวถึงประเด็นการหักห้ามการนินทาต่อกัน และดูแคลนซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการย้ำเตือนว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน

การวิเคราะห์เส้นแบ่งของภาวะผู้ตามในหลักการอิสลามจากความหมายในหลักฐานข้างต้น



ศาสนาอิสลามเป็นศาสนาที่มาจากพระองค์อัลลอฮ์ (ซ.บ) และได้อธิบายโดยท่านนบีมุฮัมมัด (ซ.ล) ซึ่งได้ยึดหลักบนพื้นฐานของการศรัทธาของมนุษย์ที่มีต่อพระองค์อัลลอฮ์ (ซ.บ) และท่านรอซูลของพระองค์ ดังนั้น อิสลามได้แบ่งแบบภาวะผู้ตามใน 2 มิติ 1.มิติด้านการน้อมรับหลักศรัทธา และการปฏิเสธ 2.มิติด้านปฏิบัติตามของรอซูลและแนวทางของชัยฏอน จาก 2 มิติดังกล่าว สามารถแบ่งภาวะผู้ตามในอิสลามออกเป็น 5 รูปแบบ ประกอบด้วยดังนี้

1. ภาวะผู้ตามแบบมุอฺมิน คือ มนุษย์ที่น้อมรับบทบัญญัติและมีความศรัทธาต่อพระองค์อัลลอฮ์ (ซ.บ) ทั้งกายและใจ โดยปฏิบัติตามคำสั่งของอัลลอฮ์ (ซ.บ) และท่านรอซูล ซึ่งทางนำดังกล่าวนำพาคนมุอฺมินไปสู่ความสำเร็จทั้งในโลกดุนยาและโลกหน้า
2. ภาวะผู้ตามแบบกาฟิร คือ มนุษย์ที่ปฏิเสธหลักศรัทธาและไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของพระองค์อัลลอฮ์ (ซ.บ) โดยจะปฏิบัติตามคำสั่งและแนวทางของชัยฏอน ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติตามแนวทางของชัยฏอนนั้นสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง บุคคลกลุ่มนี้จะประสบความสำเร็จในโลกดุนยาเท่านั้น และจะไม่มีความสุขในโลกหน้า
3. ภาวะผู้ตามแบบมุสลิม คือ ภาวะผู้ตามที่น้อมรับหลักศรัทธาของพระองค์อัลลอฮ์ (ซ.บ) แต่ในเวลาเดียวกันอาจมีบางครั้งบางคราว ปฏิบัติตามแนวทางของชัยฏอนเพราะขาด

หลักศรัทธาที่แข็งแกร่ง อันนำไปสู่การปฏิบัติตามที่ผิดพลาดต่อหลักการอิสลาม บุคคลเหล่านี้ยังมีโอกาสในการกลับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อสามารถยกระดับไปถึงขั้นภาวะผู้ตามแบบมุมิน

4. ภาวะผู้ตามแบบมุนาฟิก คือ ภาวะผู้ตามปฏิเสธหลักศรัทธาต่อพระองค์อัลลอฮ์ (ช.บ) แต่ภายนอกได้ประพฤติปฏิบัติตามตามแนวทางของรอซูล (ช.ล) ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและเพื่อผลประโยชน์ที่จะได้รับจากกลุ่มหรือองค์กร บุคคลเหล่านี้จะประสบความสำเร็จในโลกนี้เท่าไหร่นักและจะได้รับโทษในโลกหน้า
5. ภาวะผู้ตามแบบทั่วไป คือ ภาวะผู้ตามที่ไม่ปฏิเสธหลักศรัทธาและไม่ยอมรับบทบัญญัติของพระองค์อัลลอฮ์ (ช.บ) และไม่ปฏิบัติตามแนวทางของท่านรอซูล (ช.ล) และไม่หลงใหลตามแนวทางของชัยฏอน เพียงแค่บางครั้งได้กระทำความดีที่สอดคล้องกับหลักศาสนาและบางครั้งปฏิบัติความชั่วที่สอดคล้องกับความประสงค์ของชัยฏอน บุคคลเหล่านี้จำเป็นต้องยกระดับตนเองไปสู่ภาวะผู้ตามแบบมุสลิมและมุมิน

ประเภทแบบภาวะผู้ตามในมุมมองของแนวคิดนักวิชาการ

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้ตามในการตอบสนองความต้องการของผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ตามทัศนะของเคลลี (1992) ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลคือบุคคลที่มีความกระตือรือร้น ฉลาด ทะเยอทะยานและมีความเชื่อมั่นในตนเอง. เคลลีได้กำหนดพฤติกรรมใน 2 มิติเพื่อจำแนกแบบภาวะผู้ตาม. มิติที่ 1 คือระดับการมีความอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์ ส่วนมิติที่ 2 คือระดับการมีความกระตือรือร้นหรือความเฉื่อยชา จากสองมิติดังกล่าวสามารถกำหนดแบบภาวะผู้ตามออกเป็น 5 ประเภท
 1. ภาวะผู้ตามแบบแกะ (The Sheep) (ความอิสระอยู่ในระดับต่ำและมีความเฉื่อยชา) บุคคลประเภทนี้จำเป็นต้องมีการให้กำลังใจภายนอกและต้องกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง
 2. ภาวะผู้ตามแบบใช่ครับ (The Yes-People) (ความอิสระอยู่ในระดับต่ำแต่มีความกระตือรือร้น) ภาวะผู้ตามแบบปรับตามนี้มีความมุ่งมั่นในการทำงานกับผู้นำและเพื่อเป้าหมายหรือภาระหน้าที่ขององค์กรหรือกลุ่มและจะการปกป้องผู้นำในกรณีที่ต้องเผชิญหน้ากับคนอื่น เขาจะไม่มีการตั้งคำถามต่อการตัดสินใจของผู้นำหรือการกระทำของผู้นำ
 3. ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด (The Pragmatics) (บุคคลที่มีคุณลักษณะ) บุคคลเหล่านี้ไม่มีจุดยืนที่ชัดเจน ไม่ชอบความขัดแย้งหรือไม่แสดงความคิดเห็นเว้นแต่คนในกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานสนับสนุนความคิดเห็นของเขาและมักชอบอยู่เบื้องหลังของทุกอย่าง
 4. ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน (The Alienated) (มีความอิสระสูงและมีความกระตือรือร้น) บุคคลประเภทนี้มีทัศนคติในด้านลบต่อองค์กรและมีความล่าช้าในการดำเนินงานอยู่บ่อยครั้ง หรือ ทำ

ให้เพื่อนร่วมงานไม่ดำเนินงานโดยการตั้งคำถามต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของผู้นำอย่างต่อเนื่อง

5. ภาวะผู้ตามที่โดดเด่น (The Star Followers) (มีความอิสระสูงและมีความกระตือรือร้น) ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลนี้มีทัศนคติในด้านบวก มีความกระตือรือร้นและมีความคิดที่อิสระและสร้างสรรค์. ภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลนี้ไม่มีการตำหนิผู้นำ ยอมรับการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานของผู้นำ จะกระทั่งจะได้รับการประเมิณการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์และผู้นำสามารถให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้.
2. Chaleff I. (1995) เจ้าของโมเดลภาวะผู้ตามแบบกล้าหาญ ได้เสนอภาวะผู้ตามใน 4 มิติ โดยนำผลจากระดับความกล้าหาญของผู้ตามในการปฏิบัติงานในกลุ่ม และ 5 มิติ โดยนำผลจากระดับพฤติกรรมของผู้ตามในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกกลุ่มเพื่อตอบสนองภาวะผู้นำ มิติภาวะผู้ตามแบบกล้าหาญ คือ
 1. ความกล้าที่จะรับผิดชอบ (Assume responsibility) บุคคลที่มีความกล้าในการรับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อตัวเองและองค์กร โดยที่เขาไม่มีความจำเป็นที่จะให้ผู้นำหรือองค์กรติดตามการปฏิบัติงานและการพัฒนา หรือ ไม่จำเป็นต้องมีคำสั่งหรือการอนุญาตจากหัวหน้าในการปฏิบัติงาน. ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะค้นพบและสร้างโอกาสในการเติมเต็มศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองเพื่อองค์กร. พวกเขาจะเริ่มต้นการพัฒนาตนเองบนพื้นฐานของการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาระดับการดำเนินงานทั้งในและนอกองค์กร
 3. ความกล้าที่จะบริการ (To Serve) ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะไม่รู้สึกกลัวต่อภาระงานหนักที่ได้รับมอบหมายเพื่อบริการและสนับสนุนผู้นำ พวกเขามีทัศนคติว่าภาระงานหนักนั้นเป็นหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำหรือหน้าที่เพิ่มเติม จะอยู่เคียงข้างผู้นำเพื่อแสดงจุดแข็งในการสนับสนุนผู้นำและยืนหยัดตนเองในการบริการผู้นำ. ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะให้การสนับสนุนผู้นำของเขาและในช่วงเวลาที่สถานการณ์ที่คับขัน เขามีความกล้าที่จะตัดสินใจแทนผู้นำเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร. พวกเขามีความหลงใหลในภาวะผู้นำในการฝ่าฝืนเป้าหมายร่วมกัน
 4. ความกล้าที่จะท้าทาย (To challenge) ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญต้องกล้าที่จะแสดงหรือบอกกล่าวในสิ่งที่ไม่ดีหรือไม่สบายใจ เมื่อมีพฤติกรรมหรือนโยบายของผู้นำหรือกลุ่มได้ขัดแย้งกับความถูกต้องหรือความเป็นจริง. พวกเขามีความกล้าหาญในการยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง ยินยอมที่จะถอย กล้าที่จะปฏิเสธความเสี่ยง และกล้าที่จะเริ่มต้นการสอบสวนการปฏิบัติงานของผู้นำและเพื่อนร่วมงานเมื่อมีความจำเป็น. พวกเขาเต็มใจที่จะเผชิญหน้ากับอารมณ์ที่เป็นความท้าทายสำหรับพวกเขาที่เกิดขึ้นในตัวผู้นำและกลุ่ม. ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะให้ความสำคัญกับความสามัคคีในองค์กรและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำโดยไม่ใช่ที่การใช้การปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันและไม่ใช่เพื่อความสมบูรณ์ของตนเอง.

5. ความกล้าในการร่วมกันปฏิรูป (To participate in transformation) ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญจะให้การสนับสนุนความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมจะอยู่เคียงข้างผู้นำและกลุ่มในช่วงเวลาที่ประสบกับความยากลำบากเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง. พวกเขาจะสำรวจความต้องการของพวกเขาในการปฏิรูปและจะให้ความร่วมมืออย่างสุดความสามารถในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
 6. กล้าที่จะแสดงปฏิกิริยา (To take moral action) ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญรู้สถานการณ์ไหนหรือช่วงเวลาไหนที่ควรจะยืนหยัด ซึ่งเป็นการยืนหยัดที่อาจจะแตกต่างจากผู้นำ รวมถึงการยืนหยัดในการปฏิเสธในการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยตรง ให้ความสนใจต่อคำสั่งต่อผู้มีอำนาจในระดับต่อไปหรือกล้าที่จะลาออก. รูปแบบพฤติกรรมเหล่านี้หรือพฤติกรรมในรูปแบบอื่นๆ ส่งผลต่อความเสี่ยงของบุคคล แต่ถึงอย่างไร การให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันยังคงดำเนินการต่อไปซึ่งบางครั้งมีความจำเป็นในการแสดงพฤติกรรม. ถ้าหากว่าความพยายามในการแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดศีลธรรมนั้นล้มเหลว ผู้ตามจะประสบกับกับการดำเนินงานที่ยากขึ้นหรือไม่ก็อาจจะกลายเป็นผู้ที่ชอบเป่านกหวีด.
3. เคลแมน (2008) ได้แบ่งประเภทผู้ตามออกเป็น ภาวะผู้ตามแบบอิสระ (Isolates) ภาวะผู้ตามแบบผู้ชม (Bystanders) ภาวะผู้ตามแบบมีส่วนร่วม (Participants) ภาวะผู้ตามแบบกระตือรือร้น (Activists) ภาวะผู้ตามแบบกล้าหาญ (Diehards)
- 1- ภาวะผู้ตามแบบอิสระ (Isolates) คือภาวะผู้ตามที่ออกห่างจากกลุ่ม ไม่เกี่ยวข้องกับใคร ๆ มีความอิสระในการทำงาน. พวกเขาไม่สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้นำ ไม่รับรู้ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และไม่ให้การสนับสนุนผู้นำด้วยวิธีไหนก็ตามและไม่ให้ความสำคัญกับผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร
 - 2- ภาวะผู้ตามแบบผู้ชม (Bystanders) คือภาวะผู้ตามที่มีการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ไม่ให้การสนับสนุนหรือไม่ให้ความร่วมมือใด ๆ จะแยกตัวออกจากปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อไม่ให้ความร่วมมือกับผู้นำหรือเพื่อนร่วมงาน
 - 3- ภาวะผู้ตามแบบมีส่วนร่วม (Participants) คือภาวะผู้ตามที่ให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับผู้นำและกลุ่ม พวกเขาจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ หรือบางครั้งอาจคัดค้านผู้นำหรือกลุ่มเพื่อนร่วมงานในองค์กรที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ พวกเขาจะลงทุนทั้งกายและเวลาเพื่อพยายามให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จที่ได้วางไว้
 - 4- ภาวะผู้ตามแบบกระตือรือร้น (Activists) คือภาวะผู้ตามที่ให้ความทุ่มเทในการสนับสนุนผู้นำและให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร พวกเขาจะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีพลังในการมุ่งมั่นและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะพวกเขาให้ความทุ่มเทอย่างมากในด้านร่างกายและระบบการทำงาน พวกเขาจะทำงานหนักไม่ว่าจะเป็นเพราะผู้นำของเขาหรือเพื่อทำลายระบบในองค์กรและแม้กระทั่งเพื่อการเปลี่ยนแปลงบุคคลในองค์กร.

- 5- ภาวะผู้ตามแบบเสี่ยงตาย (Diehards) คือภาวะผู้ตามที่พร้อมจะเสี่ยงเพื่อหน้าที่ของเขาไม่ว่าจะเป็นในด้านตัวบุคคล ความคิดหรือทั้งสอง. ภาวะผู้ตามประเภทนี้จะให้ความทุ่มเทกับผู้นำเป็นอย่างมากและในเวลาเดียวกันพวกเขาสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงอำนาจของผู้นำโดยใช้อิทธิพลหรือการครอบงำในกรณีที่เป็น ซึ่งสถานการณ์ทั้งสองนั้นเกิดขึ้นเพราะพวกเขาได้ทุ่มเททั้งกายและใจถึงแม้ว่าจะเกิดความเสียหายถึงชีวิตและตัวเขาก็ตาม. ภาวะผู้ตามประเภทนี้ยากที่จะมีในองค์กร

ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้ตามในหลักการอิสลามและตามแนวคิดนักวิชาการ

1. ความแตกต่างในด้านมิติการแบ่งภาวะผู้ตาม

ภาวะผู้ตามในหลักการอิสลาม	ภาวะผู้ตามแนวคิดนักวิชาการ
1.อิสลามได้แบ่งแบบภาวะผู้ตามโดยมองด้านมิติของการตอบรับหลักศรัทธาและการปฏิบัติตาม รอคูลและชัยฎอน	1.นักวิชาการทั่วไป ได้แบ่งภาวะผู้ตาม โดยมองพฤติกรรมของผู้ตามในการตอบสนองความต้องการของผู้นำ

2. ความแตกต่างในด้านประเภทของภาวะผู้ตาม

ภาวะผู้ตามในหลักการอิสลาม	ภาวะผู้ตามแนวคิดนักวิชาการ
1. อิสลามได้จำแนกภาวะผู้ตามออกเป็น 5 ประเภทประกอบด้วย ภาวะผู้ตามแบบมุหมิน ภาวะผู้ตามแบบกาฟิร ภาวะผู้ตามแบบมุสลิม ภาวะผู้ตามแบบมุนาฟิก และภาวะผู้ตามแบบทั่วไป	1.นักวิชาการมีเห็นต่างกันในด้านปัจจัยในการแบ่งภาวะผู้ตาม เช่น เคลลี (1992) เน้นมิติความคิดสร้างสรรค์และความคิดอิสระ เน้นมิติความกระตือรือร้นและความเฉื่อยชา จากสองมิติดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบของภาวะผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน ภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม ภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอดและภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล 2. อีรา (2009) ได้เน้นมิติภาวะผู้ตามแบบกล้าหาญและแบบนิ่งเฉย จากมิติความกล้าหาญของแบบภาวะผู้ตาม สามารถแบ่งภาวะผู้ตามออกเป็น 5 รูปแบบของภาวะผู้ตาม คือ ความกล้าที่จะรับผิดชอบ ความกล้าที่จะบริการ ความ

	<p>กล้าที่จะท้าทาย ความกล้าในการร่วมกันปฏิรูปกล้าที่จะแสดงปฏิกิริยา</p> <p>3. เคลแมน (2008) ได้แบ่งประเภทผู้ติดตามตามมิติการตอบสนองของผู้ตามออกเป็น 5 ภาวะผู้ตาม ประกอบด้วย แบบอิสระ ภาวะผู้ตามแบบผู้ชม ภาวะผู้ตามแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้ตามแบบกระตือรือร้น ภาวะผู้ตามแบบกล้าหาญ</p>
--	--

3. ความแตกต่างในด้านข้อบ่งชี้ของความสำเร็จ

ภาวะผู้ตามในหลักการอิสลาม	ภาวะผู้ตามแนวคิดนักวิชาการ
1. ประสบความสำเร็จทั้งโลกนี้และโลกหน้า	1. ประสบความสำเร็จทั้งโลกนี้เพียงอย่างเดียว

สรุป

1-ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร และผู้ตามยังช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนผู้นำในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

2-ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำ รวมทั้งไม่คัดค้านและเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้นำ เพื่อให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3-รูปแบบภาวะผู้ตามในหลักการอิสลามอิสลาม ได้แบ่งออกเป็น 5 ประเภท โดยมองใน 2 มิติ 1. มิติการตอบรับหลักศรัทธาและการปฏิเสธหลักศรัทธา 2. มิติด้านการปฏิบัติตามรอซูลและซัยยูน

4-รูปแบบภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของนักวิชาการทั่วไป ส่วนมากเน้นในด้านพฤติกรรมของภาวะผู้ตามในการตอบสนองความต้องการของผู้นำ โดยสามารถมองถึงด้านมิติต่าง ๆ เช่น มิติ ภาวะผู้ตามที่มีพฤติกรรมแบบความคิดสร้างสรรค์และอิสระ พร้อมกับความกระตือรือร้นและความเฉื่อยชา มิติของความกล้าหาญของผู้ตามในการปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร

5-เมื่อเปรียบเทียบระหว่างสองมโนทัศน์พบว่า ทั้งสองมีความแตกต่างในด้านมิติการแบ่งภาวะผู้ตาม ประเภทของภาวะผู้ตามและขอบเขตของความสำเร็จของภาวะผู้ตามและองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- วรางคณา กาญจนพาทิ (2556) เรื่อง “ภาวะนำและผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย” หลักสูตรปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ژیบุรี
- Ustaz lyus Krunia and team (2013). Al-Quran Amazing. Karya Bestari, Selangor Malaysia.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership*. New York: Doubleday
- Kelley, R.E. (1988). "In praise of followers". *Harvard Business Review*. 66: 142–148.
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower* (Google play books ed.). San Francisco, CA: Barrett – Koehler Publishers Inc.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- إدریس حامد مُجَّد ، الأتباع في الكتاب والسنة ، رسالة علمية مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية كلية الدراسات العليا والبحث العلمي دائرة العلوم الشرعية شعبة التفسير وعلوم القرآن ، العام الجامعي 2000م.
- صحيح مسلم بشرح النووي ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، 1929 هـ ، المطبعة المصرية بالأزهر ، ص : 206
- الحافظ أبي الفداء إسماعيل بن كثير ، تفسير القرآن العظيم ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، 1997م ، دار طيبة المملكة العربية السعودية.
- مُجَّد متولي الشعراوي ، تفسير الشعراوي ، أخبار اليوم ، سنة الناشر 1991.

إمامين جلال الدين المحلي وجمال الدين السيوطي ، تفسير الجلالين الميسر ، مكتبة لبنان،
الطبعة الأولى 2003.

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล นายอิมรอน สีและ

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5720420134

กวดมศึกษา

วุฒิ สถาบัน ปีที่สำเร็จการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2557

สาขาอิสลามศึกษา วิทยาเขตปัตตานี (หลักสูตรนานาชาติ)

ทุนการศึกษา

ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ผู้จัดการโรงเรียนอนุบาลวังทอง ตำบลคลองยาง อำเภอเกาะลันตา จังหวัดกระบี่ 81120

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

อิมรอน สีและและนิเลาะ แวอุเซ็ง.2560. “แบบภาวะผู้ตามในหลักการอิสลามและตามมโนทัศน์ทั่วไป: การศึกษาเชิงเปรียบเทียบ” การประชุมวิชาการระดับชาติด้านอิสลามศึกษาและมุสลิมศึกษา ครั้งที่ 3 ประจำปีการศึกษา 2560 วันที่ 19 สิงหาคม 2560 ณ อาคารวิทยาลัยอิสลามนานาชาติ วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี