

กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงบริหาร: การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างแนวคิด
ทฤษฎีตะวันตกและหลักการอิสลาม

The Paradigms of Administrative Leadership: A Comparative Study Between
Western Theories and Islamic Principles

อาซียะห์ การ์ริมา¹ เจ๊ะเหล๊ะ แซกพงศ์^{1*} อานิส พัฒนปรีชาวงศ์¹ มุฮัมมัด อุมูดี¹

Arsiyah Karima¹ Cheloh Khaekphong^{1*} Anis Pattanaprechawong¹ Muhammad Umudee¹

(Received: Nov 21, 2025; Revised: Apr 29, 2026; Accepted: May 08, 2026)

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยบทบาทภาวะผู้นำทางการบริหารในมุมมองของอิสลามต่อการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม กรณีศึกษาพื้นที่อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรากฐานความคิดและองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงบริหารตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกและในหลักการอิสลาม โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากอัลกุรอาน ฮัซซุนนะฮ์ หนังสือ บทความวิจัย บทความวิชาการ และวิทยานิพนธ์ โดยกำหนดขั้นตอนการคัดเลือกเอกสารตามแนวทางของ Scott (1990); (2006) คือ 1) มีความถูกต้อง 2) มีความน่าเชื่อถือ 3) ความเป็นตัวแทน และ 4) มีความชัดเจน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และเชิงอุปนัย (Inductive Analysis) เป็นเครื่องมือหลักและใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis) เพื่อระบุจุดร่วมและความแตกต่างระหว่างสองแนวคิด นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกและในหลักการอิสลามมีจุดร่วมและความต่างที่สำคัญ ทั้งในด้านรากฐานความคิด เป้าหมายสูงสุด และองค์ประกอบพื้นฐาน เนื่องจากทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตกเป็นผลจากการคิดค้นของมนุษย์ ปฏิเสธแนวทางจากพระเจ้า และมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อความสำเร็จในโลกนี้ แต่ภาวะผู้นำตามหลักการอิสลามมุ่งเน้นพระเจ้าเป็นศูนย์กลาง ผสานมิติทางศาสนาและการบริหารเข้าไว้ด้วยกัน และถือว่าทุกคนคือผู้นำตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน องค์ประกอบพื้นฐานจึงครอบคลุมทั้งมิติจิตวิญญาณและพฤติกรรม ในขณะที่ทฤษฎีตะวันตกมุ่งเน้นทักษะ ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์เชิงประจักษ์ มีจุดร่วมในด้านคุณลักษณะผู้นำบางประการ เช่น ความซื่อสัตย์ และความเฉลียวฉลาด แต่รากฐานความคิดและเจตนารมณ์สูงสุดแตกต่างกันอย่างชัดเจน

¹ สถาบันอิสลามและอาหรับศึกษา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์.

¹ Academy of Islamic and Arabic Studies, Princess of Naradhiwas University.

*Corresponding author / Email: Cheloh.k@pnu.ac.th

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงบริหาร ทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตก หลักการอิสลาม

ABSTRACT

This research article is part of a broader study on the role of administrative leadership grounded in Islamic principles in developing the competencies of educational personnel in private Islamic schools. The objective is to compare the conceptual foundations and core components of administrative leadership as articulated in Western leadership theories and in Islamic principles. The study employed a documentary research design. Data were collected from relevant sources, including the Qur'an, the Sunnah, books, research articles, academic papers, and theses. The selection of those documents followed Scott's (1990); (2006) criteria: (1) authenticity, (2) credibility, (3) representativeness, and (4) meaning (clarity). Data analysis was conducted using content analysis and inductive analysis as the main methods, with comparative analysis employed to identify similarities and differences between the two conceptual approaches. The research findings are presented through descriptive analysis. The findings indicate that administrative leadership as conceived in Western theories and in Islamic principles shares important commonalities yet exhibits significant differences in conceptual foundations, ultimate aims, and fundamental components. Western leadership theories, being human-constructed, reject divine guidance and aim primarily at worldly success. In contrast, leadership based on Islamic principles is God-centric, integrating religious and administrative dimensions, and views every individual as a leader within the scope of their responsibilities. Consequently, its core components encompass both spiritual and behavioral dimensions. Western theories, on the other hand, emphasize skills, efficiency, and empirical outcomes. While both perspectives share certain leadership traits such as honesty and intelligence, their underlying philosophies and ultimate purposes are distinctly different.

Keywords: *Administrative Leadership, Western Leadership Theories, Islamic Principles*

บทนำ

กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงบริหารในโลกตะวันตกครอบคลุมตั้งแต่ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational Theory) ไปจนถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และอื่น ๆ ทฤษฎีเหล่านี้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในการศึกษาวิจัยและพัฒนาผู้บริหารทั่วโลก (Daft, 2005) รวมถึงประเทศไทย แม้กระทั่งใน

บริบทขององค์กรศาสนาอิสลามหรือสถานศึกษาอิสลามก็มีการนำแนวคิดเหล่านี้มาปรับใช้ เพื่อทำความเข้าใจปัญหา สาเหตุ และแนวทางการแก้ไขให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา เช่น งานวิจัยของซุลกีฟลี บุกุ (2566) ที่นำหลักทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส งานวิจัยของยูสุบ ดลระหมาน และคัจฉันท์ แก้ววงศ์ศรี (2567) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดพัทลุง งานวิจัยของบาเซล อับดุลวาฮับ และคณะ (2567) ที่ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และงานวิจัยของมุนาติยา วาบา (2561) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี

การบริหาร (Administration) คือ กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านโครงสร้างหน้าที่ทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากร (ธีร์ ภวังคพันธ์ และคณะ, 2566) Kotter (1990) ชี้ให้เห็นว่า "การบริหารจัดการคือการรับมือกับความซับซ้อน" ในขณะที่ "ภาวะผู้นำคือการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง" สะท้อนความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ Taylor (1911) บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ย้ำว่าความสำเร็จเกิดจากการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำและทักษะการบริหารจัดการ

ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership) เป็นคุณลักษณะสำคัญของมนุษย์ผู้ถูกสร้างให้เป็น "เคาะลีฟะฮ์" (khalifah) หรือผู้ปกครองแทนบนโลกนี้ตามที่บัญญัติไว้ในคัมภีร์อัลกุรอาน (2:30) สถานะเคาะลีฟะฮ์ทำให้นักวิชาการต้องมีความรู้และทักษะการบริหารจัดการ เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดของการเป็นมนุษย์และความพึงพอใจแด่พระเจ้าผู้เป็นเจ้านักวิชาการโลกมุสลิมจึงได้ให้ความสนใจศึกษาภาวะผู้นำในอิสลามอย่างกว้างขวาง โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ตัวบทอัลกุรอานและฮะดีษนบะฮ์ (Zafir, 2007) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและพิทักษ์รักษาศาสนา ชีวิตและทรัพย์สินทั้งส่วนรวมและส่วนตัวให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์แห่งอิสลาม

Hussein (2014) ได้เสนอ "กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบอิสลาม" (Islamic Leadership Framework) ประกอบด้วยหลักการ 4 ประการ ได้แก่ (1) เตาฮีด (Tawhid) เอกภาพของพระเจ้า (2) ชูรอ (Shura) การปรึกษาหารือ (3) อัลดัล (Adl) ความยุติธรรม และ (4) อะมานะฮ์ (Amanah) ความไว้วางใจ โดยเน้นย้ำว่าตำแหน่งผู้นำ คือ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบจากพระเจ้าและประชาคม ซึ่งต้องปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง และมีความเห็นว่าการปรับใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตกอาจไม่สามารถอธิบายหรือประยุกต์ใช้ได้อย่างสมบูรณ์กับองค์กรที่มีรากฐานทางศาสนา โดยเฉพาะโรงเรียนอิสลามที่มีปรัชญา วิสัยทัศน์ และเป้าหมายยึดโยงกับหลักคำสอนอิสลาม การนำทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตกมาปรับใช้ในองค์กรหรือสถานศึกษาอิสลามโดยตรงโดยปราศจากการวิพากษ์หรือเปรียบเทียบเชิงรากฐาน มักก่อให้เกิดความคลั่งคลั่งในทางปฏิบัติและวิกฤตเชิงอัตลักษณ์ เนื่องจากทฤษฎีตะวันตก

ส่วนใหญ่วางอยู่บนฐานคิดแบบปฏิฐานนิยม (Positivism) และวัตถุนิยม (Materialism) ที่มุ่งเน้นการวัดผลประสิทธิภาพผ่านตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงประจักษ์ (Key Performance Indicators: KPIs) ผลกำไร หรือประสิทธิผลของงานเป็นตัวตั้ง ในขณะที่บริบทขององค์กรอิสลามมีมิติของ "ความจำเริญ" (Barakah) และ "ผลบุญ" (Reward/Thawab) เป็นมาตรวัดสำคัญที่เป็นนามธรรมแต่ส่งผลต่อพฤติกรรมจริง หากผู้นำนำเน้นเพียงการบริหารตามตัวชี้วัด (KPI-driven) แบบตะวันตกเพียงอย่างเดียว อาจนำไปสู่สถานะที่บุคลากรขาดแรงจูงใจภายในเชิงจิตวิญญาณและลดทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ให้เหลือเพียงกลไกการผลิต ซึ่งขัดกับหลักการอิสลามที่มองว่าเป้าหมายสูงสุดไม่ใช่เพียงความสำเร็จในโลกนี้แต่คือความผาสุกและการตอบแทนในโลกหน้า

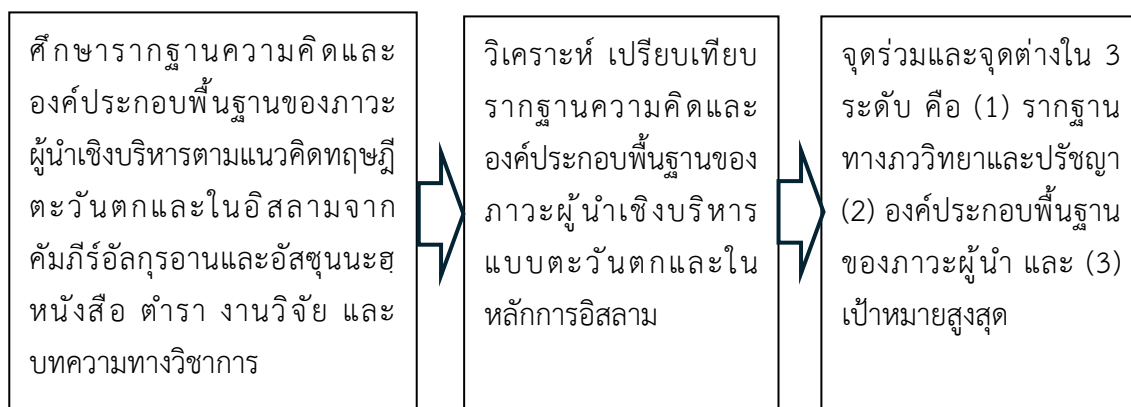
งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่มักเน้นการนำเข้า "พฤติกรรม" หรือ "ทักษะ" ของผู้นำตามตำราตะวันตกมาครอบลงในบริบทอิสลาม และมองข้ามการวิเคราะห์เชิง "ภววิทยา" (Ontology) หรือการศึกษาความเป็นจริงเกี่ยวกับรากฐานของมนุษย์ในฐานะ "บ่าวของพระเจ้า" และ "ตัวแทนบนหน้าแผ่นดิน" การขาดความเข้าใจในรากฐานทางความคิดนี้ส่งผลเสียอย่างยิ่งต่อการพัฒนาผู้นำในพื้นที่จริง เพราะหาก "นิยามของผู้นำ" ในใจของคนทำงานไม่ตรงกับ "เครื่องมือ" ที่นำมาใช้ การพัฒนาสมรรถนะย่อมเข้าถึงเพียงเปลือกนอกแต่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงถึงระดับจิตวิญญาณและเจตนารมณ์ได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำเชิงบริหารระหว่างแนวคิดทฤษฎีของตะวันตกและหลักการอิสลามในมิติเชิงลึก เพื่อค้นหาจุดร่วมและระบุดังต่างที่เหมาะสม โดยเฉพาะในด้านรากฐานความคิดและเป้าหมายสูงสุด อันจะเป็นประโยชน์ในการสร้างกรอบแนวคิดการพัฒนาผู้นำที่สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์และบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมที่มีความเชื่อทางศาสนาเป็นฐานรากอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรากฐานความคิดและองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงบริหารตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกและในหลักการอิสลาม

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลภาวะผู้นำเชิงบริหารและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษารากฐานความคิดและองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงบริหารตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกและในหลักการอิสลาม ดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นหลัก ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ อัลกุรอาน อัซซุนนะฮ์ หนังสือ บทความวิจัย บทความวิชาการ และวิทยานิพนธ์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานตามแนวทางของ Scott (1990); (2006) คือ การคัดเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยใช้หลักเกณฑ์ 1) มีความถูกต้อง 2) มีความน่าเชื่อถือ 3) มีความเป็นตัวแทน และ 4) มีความชัดเจน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เชิงอุปนัย (Inductive Analysis) เป็นเครื่องมือหลักในการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ ยังใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis) เพื่อระบุดูจุดร่วมและความแตกต่างระหว่างแนวคิดทั้งสอง และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) โดยแบ่งเนื้อหาการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) รากฐานความคิดและองค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริหารตามแนวคิดตะวันตก 2) รากฐานความคิดและองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงบริหารตามหลักการอิสลาม และ 3) การเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดทั้งสอง และจะนำเสนอในรูปแบบตารางเปรียบเทียบ (Comparative Table) เพื่อให้เห็นภาพรวมของความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริหารของตะวันตกกับภาวะผู้นำเชิงบริหารในหลักการอิสลามได้อย่างชัดเจน

ผลการวิจัย

1. รากฐานความคิดและองค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริหารของตะวันตก

การศึกษาภาวะผู้นำในโลกตะวันตกก่อให้เกิดแนวคิดและทฤษฎีที่หลากหลาย สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 ประเภทหลัก (ธีร์ ภาวักนันทน์ ญัฐภร พสุสิทธิพงษ์ และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2566) ได้แก่ (1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) (2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories) (3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Leadership Theories) และ (4) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตก ประกอบด้วย (1) ผู้นำ (leader)

(2) ผู้ตาม (followers) และ (3) สถานการณ์ (situation) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในการใช้อำนาจ อิทธิพล และการโน้มน้าวใจ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอรากฐานทางความคิด เป้าหมายสูงสุด และองค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริหารของตะวันตกผ่านแนวคิดทฤษฎีทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งจะแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงรากฐานความคิด เป้าหมายสูงสุด และองค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบริหารตะวันตก

ทฤษฎีภาวะผู้นำ	รากฐานความคิด/เป้าหมายสูงสุด	องค์ประกอบพื้นฐาน
1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)	รากฐานความคิด: เชื่อว่าผู้นำเกิดมาพร้อมคุณสมบัติพิเศษ เป็นความคิดที่รับทอดมาจากแนวคิดทฤษฎี "มหาบุรุษ" (Great Man Theory) ที่ยอมรับว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่ถือกำเนิดมาพร้อมคุณสมบัติและพรสวรรค์ที่โดดเด่นแตกต่างจากคนทั่วไปและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทางประวัติศาสตร์ได้ เช่น พระเจ้าโนโปเลียน อิตเลอร์ ฟอซูน รามคำแหงมหาราช ผู้นำจึงไม่สามารถสร้างได้หรือพัฒนาได้ยาก (leaders are born, not made) เป้าหมายสูงสุด: การค้นหาและระบุ "คุณสมบัติ" ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณลักษณะเหล่านั้นมาเป็นผู้นำต่อไป และสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรหรือสังคมได้ (Stogdill, 1948). เพราะเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ทฤษฎีจึงมุ่งกำหนดคุณสมบัติและสร้างระบบการคัดสรร (Selection) ที่แม่นยำ	องค์ประกอบพื้นฐานมุ่งเน้นด้านคุณสมบัติของผู้นำ เช่น ทักษะ (Skill) บุคลิกภาพ (Personality) รูปร่างหรือลักษณะทางกายภาพ โดยนักวิชาการในกลุ่มนี้ระบุคุณสมบัติของผู้นำแตกต่างกันไป เช่น ความฉลาด (Intelligence) ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) และความมุ่งมั่นตั้งใจ (Northouse, 2021) บางท่านระบุคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory ability) การกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ความคิดริเริ่ม (Initiative) (ชัย เสถียร พรหมศรี, 2557) ต่อมา มีการระบุคุณลักษณะที่หลากหลายแต่ไม่มีคุณลักษณะที่เกี่ยวพันกันอย่างสม่ำเสมอกับความความสำเร็จ (Bass, 1990) การไม่มีข้อสรุปของคุณลักษณะผู้นำที่ถูกค้นพบว่าเกี่ยวพันอย่างสม่ำเสมอกับความความสำเร็จและต้องเป็นคุณลักษณะที่มีมาแต่กำเนิดอย่างไร กลายเป็นข้อบกพร่องสำคัญของทฤษฎีนี้
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)	รากฐานความคิด: เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ เป็นทฤษฎีที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎีคุณลักษณะ ทำให้เกิดมุมมองใหม่ว่าผู้นำสามารถสร้างได้ มิใช่มีมาแต่กำเนิด (Leaders are made, not just born) สร้างได้โดยการฝึกฝน ปฏิบัติตามพฤติกรรมที่ค้นพบ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สามารถประยุกต์ได้โดยทั่วไป กล่าวคือ ใช้ได้กับทุกคนและทุกสถานการณ์ของผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะอยู่ในสถานการณ์ใดเป็นรากฐานความคิดที่มาจากแนวคิด	องค์ประกอบพื้นฐานมุ่งเน้นด้านพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีหลายแบบ เช่น แบบอัตถนิยมหรืออัตตา แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม ต่อมา มีการเพิ่มเติมพฤติกรรมอีก 2 แบบ คือ 1) พฤติกรรมการให้ความสำคัญกับงาน (Task-oriented): การกำหนดโครงสร้าง การวางแผน การควบคุม การมอบหมายงาน และ 2) พฤติกรรมการให้ความสำคัญกับคน (People-oriented): การสร้างความสัมพันธ์ การสนับสนุน การดูแลเอาใจใส่ การสื่อสาร โดยเชื่อว่าพฤติกรรมที่ค้นพบนั้นจะเป็นพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้โดยทั่วไป โดยไม่ต้องคำนึงถึง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ	รากฐานความคิด/เป้าหมายสูงสุด	องค์ประกอบพื้นฐาน
	จิตวิทยาพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) ที่เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์สามารถสังเกตวัดผล และเรียนรู้ได้ เป้าหมายสูงสุด: การระบุ "พฤติกรรม" ที่มีประสิทธิภาพที่สุดของผู้นำ เพื่อสร้างแนวทางหรือโมเดลพฤติกรรมที่สามารถฝึกฝนให้ผู้อื่นนำไปใช้ในการเป็นผู้นำได้ และสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรหรือสังคมได้ (Yukl, 2013). การมองว่าภาวะผู้นำคือ "พฤติกรรม" เป็นจุดเด่นที่ส่งผลให้คนทั่วไปสามารถเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาทักษะได้ ต่างจากทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ที่เชื่อว่าจะต้องเกิดมาเป็นผู้มีพรสวรรค์แต่การพยายามหา "รูปแบบพฤติกรรมที่ดี" ที่สุดเพียงรูปแบบเดียว "โดยไม่สนใจสถานการณ์กลายเป็นจุดบกพร่องของทฤษฎีนี้"	สถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ (Yukl, 2013). อย่างไรก็ตามพฤติกรรมทั้งสองแบบ คือ "เน้นคน" กับ "เน้นงาน" เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านเดียวคือด้านที่มุ่งเน้น โดยพฤติกรรมแบบเน้นคนจะมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อสร้างความสุขในการทำงานร่วมกัน คนในองค์กรจะทำงานแบบมีความสุข แต่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอาจจะไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ในขณะที่พฤติกรรมแบบเน้นงานเป็นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดกับงานเป็นหลัก ทำให้ ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรถูกมองข้าม การบริหารแบบนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการการ ปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรอยู่รอด แต่คนในองค์กรจะขาดความสุขในการทำงาน (พิชญานา ยืนยาว, 2562) นักวิชาการจึงได้พยายามคิดทฤษฎีเพื่อให้องค์การบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้ศึกษาพฤติกรรมของคนกับพฤติกรรมการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานในขณะนั้น
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)	รากฐานความคิด: เชื่อว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขบางอย่างที่เหมาะสม "ภาวะผู้นำที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับบริบทและปัจจัยเฉพาะของสถานการณ์" ทฤษฎีนี้ปฏิเสธแนวคิดผู้นำ "หนึ่งขนาดเหมาะกับทุกคน" (one-size-fits-all) แต่เน้นย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ (adaptability) มีรากฐานมาจากแนวคิดระบบเปิด (Open Systems Theory) และทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ที่มองว่าองค์กรและผู้นำไม่ได้ดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่ต้องปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ เป้าหมายสูงสุด: การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและรูปแบบการนำของผู้นำให้เหมาะสมกับ	องค์ประกอบพื้นฐานครอบคลุมทั้งสามด้าน คือ 1) ด้านผู้นำ โดยทฤษฎีนี้กำหนดว่าผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับสไตล์การนำให้เข้ากับสถานการณ์และผู้ตาม 2) ด้านผู้ตาม ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับ "ระดับความพร้อม" หรือ "วุฒิภาวะ" ของผู้ตาม และ 3) ด้านสถานการณ์ ถือเป็นแกนหลักของทฤษฎีนี้ โดยเชื่อว่าไม่มีสไตล์การนำแบบใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ สถานการณ์จะถูกพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ลักษณะของงาน อำนาจหน้าที่ของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำต้องสามารถวินิจฉัยสถานการณ์และการใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลาย: (เช่น การสั่งการ (Directing) การโค้ช (Coaching) การสนับสนุน (Supporting) การมอบหมาย (Delegating) ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ยืดหยุ่นกับผู้ตามแต่ละคน โดยปรับระดับการสั่งการและการสนับสนุนให้เข้ากับระดับความพร้อมของผู้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ	รากฐานความคิด/เป้าหมายสูงสุด	องค์ประกอบพื้นฐาน
	สถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และทำตามได้ เช่น ระดับความพร้อมของผู้ตาม ลักษณะของงาน โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก แล้วตัดสินใจเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่จะเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Fiedler, 1967); (Hersey & Blanchard, 1969) พฤติกรรมแบบเดียวไม่สามารถใช้ได้ผลกับทุกคนหรือทุกเวลา "ประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องสัมพัทธ์" (Effectiveness is relative) ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างผู้นำกับบริบทแวดล้อม	ตาม ในบางสถานการณ์ ผู้นำอาจทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือที่ปรึกษา ในขณะที่บางสถานการณ์อาจทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการที่ชัดเจน (Fiedler, 1967); (Hersey & Blanchard, 1969). การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะอาศัยแต่เฉพาะคุณสมบัติหรือภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องมีเท่านั้น แต่ทว่าจะต้องมีการอาศัยสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้นำจะสามารถแสดงภาวะผู้นำและพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกมาต่อสถานการณ์นั้น ๆ รวมไปถึงการแสดงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะแสดงออกมาต่อผู้นำที่แตกต่างกันด้วย
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)	รากฐานความคิด: เชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นศีลธรรม และกระตุ้นให้ผู้ตามบรรลุผลงานที่เกินความคาดหมาย เรียกแนวคิดทฤษฎีนี้ว่า “ทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง” บางครั้งใช้คำว่า “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป” มีรากฐานมาจากทฤษฎีของ James (1978) และได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางสังคมวิทยาและจิตวิทยามนุษยนิยม (Humanistic Psychology) ที่เน้นอารมณ์ ค่านิยม จริยธรรม และวิสัยทัศน์ ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นศีลธรรม และแรงจูงใจ เป้าหมายสูงสุด: การสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามก้าวข้ามความคาดหวังเดิม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น และเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (การสร้างสรรค นวัตกรรม การเติบโต และความผูกพันของทุกคนในองค์กร) โดยมุ่งเน้นการปลูกฝังค่านิยม วินัย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน แทนการใช้ การให้รางวัล หรือลงโทษตามปกติ (Bass, 1990) เพื่อเปลี่ยนผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำร่วม (Co-leaders)	มุ่งเน้นองค์ประกอบพื้นฐานทั้งสามด้าน คือ 1) ด้านผู้นำ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirator) ผู้มองการณ์ไกล (Visionary) ผู้สื่อสารวิสัยทัศน์และยกระดับผู้ตามไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำในอนาคต 2) ด้านผู้ตามมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและเกิดแรงจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว มีความผูกพันกับองค์กร บรรลุผลงานที่เหนือกว่าความคาดหวัง และ 3) ด้านสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการกระตุ้นให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงตนเอง ผ่าน 4 องค์ประกอบหลัก (4) ได้แก่ Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, และ Individualized Consideration โดยมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การส่งเสริมการเติบโตส่วนบุคคล และการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Bass, 1990); (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ผู้นำต้องสามารถ "ข้ามพ้น" (Transcend) ประโยชน์ส่วนตนของผู้ตามไปสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนจากภายใน (Intrinsic Motivation) และยกระดับจิตวิญญาณขององค์กร

2. รากฐานความคิดและองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงบริหารในอิสลาม

ภาวะผู้นำเชิงบริหารในอิสลามมีรากฐานจากอัลกุรอานและฮะดีษนะฮ์ แม้คัมภีร์อัลกุรอานมิได้บัญญัติศัพท์ "อัลกียาดะฮ์" (ภาวะผู้นำ) ไว้โดยตรง แต่ได้ใช้ถ้อยคำที่มีความหมายเกี่ยวเนื่อง อาทิ "อิมามะฮ์" (ผู้นำ/การเป็นผู้นำ), "มุลก" (การปกครอง), "เคาะลีฟะฮ์" (ผู้สืบทอด/ผู้แทน), "อุสวะฮ์" (แบบอย่าง) และ "ฮุกุม" (การปกครอง) พร้อมนำเสนอเรื่องราวและคุณลักษณะของผู้นำทั้งผู้ที่เป็นศาสนทูตและไม่ใช่ศาสนทูต รวมถึงผู้นำที่อธรรม (Abul Fadl, 1996; Zafir, 2007; Fathi, 2008; Mola, 2024) ขณะที่ในฮะดีษนะฮ์ ปรากฏคำว่า "อัลกออิด" (ผู้นำ) ซึ่งมีรากศัพท์มาจาก "อัลกียาดะฮ์" (Al-Darimi, 2000) และ "อัลอิดาเราะฮ์" (การบริหาร) (At-Tabarani, 1994) รวมถึงคำอื่น ๆ เช่น "อัลอะมีร์" (หัวหน้า/ผู้นำ), "อัลอิมาระฮ์" (การปกครอง) และ "อัลอะมานะฮ์" (ความรับผิดชอบ) ซึ่งล้วนสื่อถึงบทบาทผู้นำ อำนาจ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการกิจการของมนุษยชาติ โดยนบีมุฮัมมัด ศ.ล. เป็นแบบอย่างสูงสุดทั้งในฐานะผู้นำศาสนา และผู้นำโลก ภาวะผู้นำในอิสลามเป็นอะมานะฮ์หรือภาระหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคน ตั้งแต่ผู้นำแห่งรัฐ ผู้นำครอบครัว และปัจเจกบุคคล ไม่จำกัดเพศหรือสถานะ ดังความในฮะดีษที่ว่า "พวกท่านทุกคนเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ..." (Al-Bukhari, 2002); (Muslim, 1991) ในส่วนขององค์ประกอบ Zafir (2007) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบริหารจากอัลกุรอานระบุว่า องค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงบริหารประกอบด้วย 1) ผู้นำ (Al-Qaid) 2) ผู้ตาม (Al-Atba') 3) เป้าหมาย (Al-Hadaf) 4) สถานการณ์/บริบท (Al-Mawqif) และ 5) อิทธิพล (Al-Ta'thir) ดังนั้น ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรากฐานความคิดและองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำในอิสลามโดยยึดอัลกุรอานและฮะดีษนะฮ์เป็นหลักผ่านการอธิบายของนักวิชาการ (Abul Fadl (1996); Zafir (2007), Fathi (2008) และ Mola (2024) ซึ่งจะแสดงในตารางต่อไป

ตารางที่ 2 แสดงรากฐานความคิดและองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงบริหารตามหลักการอิสลาม

หลักการอิสลาม	รากฐานความคิด/เป้าหมายสูงสุด	องค์ประกอบพื้นฐาน
ในคัมภีร์อัลกุรอาน	รากฐานความคิด: ภาวะผู้นำเชิงบริหารในอิสลามเป็นอะมานะฮ์ (Amanah) ที่มนุษย์ได้รับมอบจากพระเจ้าและต้องรับผิดชอบต่อพระองค์ตลอดจนปวงชนที่ตนปกครองดูแล มีรากฐานความคิดจากหลักที่ว่าอำนาจสูงสุดเป็นของอัลลอฮ์ มนุษย์มีสถานะเป็นเคาะลีฟะฮ์ (Khalifah) หรือผู้แทนซึ่งจะต้องบริหารจัดการให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระองค์และแบบอย่างของนบี ศ.ล. อัลกุรอานกล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ในหลายแง่มุม ทั้งถ้อยคำที่มีความหมายเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำ และบุคคลที่เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในฐานะศาสนทูต ผู้นำที่เป็นกษัตริย์หรือผู้ปกครอง รวมทั้งผู้นำที่	องค์ประกอบพื้นฐานที่ได้จากอัลกุรอานประกอบด้วยผู้นำ กลุ่มชนของผู้นำ เป้าหมายร่วมของกลุ่มชน และวิธีการนำหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มชน อัลกุรอานได้กล่าวถึงคุณสมบัติในตัวผู้นำ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม และคุณลักษณะเชิงเงื่อนไขของภาวะผู้นำ เช่น คุณสมบัติในตัวผู้นำ : 1) ความศรัทธา (al-Iman) 2) ความรู้ (al-'Ilm) 3) วาฟะฮ์ (al-Fasahah) 4) จรรยาบรรณ (al-Khuluq al-Hasan) 5) สายสัมพันธ์เชื่อมโยง (al-Intima') 6) สุภาพบุรุษ

หลักการ อิสลาม	รากฐานความคิด/เป้าหมายสูงสุด	องค์ประกอบพื้นฐาน
	ลัทธิเหลว เช่น ฟาโรห์ กอรูน นัมรุต และญาลูต นักวิชาการมุสลิมบางท่านสรุปหลักพื้นฐานของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) เจตนารมณ์ (al-Qasd) 2) ความคิดริเริ่ม (al-Ibda) 3) การปรึกษาหารือ (ash-Shura) 4) การพินิจใคร่ครวญ (at-Ta'ammul) 5) ความสัตย์จริง (al-Masdaqiyah) 6) การเข้าใจที่ครอบคลุม (al-Istī'āb) 7) พลังทางกายภาพและทางความคิด (al-Quwwah al-Maddiyah wa al-Fikriyyah) (อัลกุรอาน 6:38; 23:115; 43:23; 42:38; 27:32; 61:2; 28:26; 16:89; 2:247) (Zafir, 2007). เป้าหมายสูงสุด: แสวงหาความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ การเป็นบ่าวที่ดีเคารพภักดีต่อพระองค์ นำพามนุษย์โลกออกจากความมืดสู่แสงสว่างและความพึงพอพระทัยของอัลลอฮ์ทั้งในโลกนี้และโลกหน้า (อัลกุรอาน 65:11; 4:58; 2:30,207; 23:8; 33:72; 51:56) (ซูัยบะห์ อารง, 2559) (Al Naji, 1985)	(al-Rujulah) (อัลกุรอาน 2:286; 10:104; 2:21-34; 4:113; 14:34; 5:92; 68:5; 3:164; 9:128; 10:2; 12:109; 2:247) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เช่น : 1) สร้างแบบอย่าง (al-Qudwah) 2) การสอน (at-Ta'lim) 3) ปรึกษาหารือ (ash-Shura) 4) การมูมานะ (al-Ijtihad) 5) ความมุ่งมั่น (al-'Azimah) 6) ความเที่ยงธรรม (al-Mawdu' iyyah) 7) ความสมจริง (al-Waqi' iyyah) 8) ความเมตตา (al-Rahmah) 9) อุดทน (al-Sabr) 10) ความมีบารมี (al-Mahabah) 11) การมอบหมายต่ออัลลอฮ์ (al-Tawakkul) (อัลกุรอาน 33:41; 62:2; 3:159; 4:59,83; 3:159; 42:55; 6:50; 16:125; 21:107; 46:35; 42:10; 49:2; 59:7) (Abul Fadl, 1996) และคุณลักษณะเชิงเงื่อนไขของภาวะผู้นำ: 1) การคัดเลือก (al-Istifa') 2) การเตรียมพร้อม (al-l'dad) 3) แนวทางนำ (al-Manhajiyyah) 4) การสนับสนุน (al-Ta'yid) (อัลกุรอาน 61:9; 6:161; 93:5-8; 6:126; 5:67; 8:62)
ในอัลซุนนะฮ์	อัลซุนนะฮ์ ส่งเสริมสนับสนุนและขยายความแนวคิดและเป้าหมายภาวะผู้นำในอัลกุรอาน โดยกำหนดให้ภาวะผู้นำเชิงบริหาร (อะมานะฮ์) เป็นหน้าที่ของทุกคนและทุกกลุ่ม “เมื่อสามคนออกเดินทางต้องให้คนหนึ่งจากพวกเขาเป็นผู้นำ” (Abu Dawud, 1996) และนบีฮัมมัด ศ.ล. เป็นผู้นำสูงสุดแห่งรัฐ ปฏิบัติภารกิจทั้งในฐานะผู้นำทางศาสนาและผู้นำทางโลก ภายใต้เจตนารมณ์แห่งพระองค์ เพื่อเป็นเมตตาธรรมแก่ชาวโลก นำพามนุษย์โลกออกจากความมืดสู่แสงสว่างและความพึงพอพระทัยของอัลลอฮ์ทั้งในโลกนี้และโลกอาคิเราะฮ์ (อัลกุรอาน 65:11; 4:58; 23:8; 33:21,72; 21:107;3:159; 68:4) (Mola, 2024) สร้างต้นแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมให้กลุ่มชนปฏิบัติตามและฝึกฝนกลุ่มผู้ตามให้เป็นผู้นำต้นแบบสืบทอดต่อไป	สอดคล้องกับองค์ประกอบในอัลกุรอานทุกประการ นบีฮัมมัด ศ.ล. ได้นำโอองการอัลกุรอานสู่การปฏิบัติครบถ้วนจนกลายเป็นบุคลิกภาพของท่าน ทั้งคุณสมบัติในตัวผู้นำ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม และคุณลักษณะเชิงเงื่อนไข ข้างต้น (Abul Fadl, 1996) บางท่านระบุคุณลักษณะหลักของนบี เพียง 4 ประการ: ความสัจจริง (al-Sidq) ความรับผิดชอบ (al-Amanah) การเผยแผ่คำสอน (al-Tabligh) และความเฉลียวฉลาด (al-Fatanah) นบีฮัมมัด ศ.ล. ยังได้บริหารจัดการทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองการปกครอง รวมทั้งการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มผู้ศรัทธา (เศาะฮาบะฮ์) ให้เป็นผู้นำรุ่นต่อไป ด้วยการกระตุ้นทางปัญญา สร้างแรงจูงใจด้วยคุณค่า และผลตอบแทนจากพระเจ้า ประสบ

หลักการอิสลาม	รากฐานความคิด/เป้าหมายสูงสุด	องค์ประกอบพื้นฐาน
		ความสำเร็จในการสร้างผู้นำเป็นเคาะลีฟะฮ์ผู้ทรงธรรมสืบทอดต่อมา

3. เปรียบเทียบรากฐานความคิดและองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงบริหารระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตกกับภาวะผู้นำในหลักการอิสลาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ	จุดร่วมและจุดต่างระหว่างแนวคิดทฤษฎีตะวันตกและในหลักการอิสลาม	
	จุดร่วม	จุดต่าง
ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)	“ผู้นำมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างติดตัวมาแต่กำเนิด” เป็นรากฐานความคิดของทฤษฎีคุณลักษณะ คล้ายคลึงกับในหลักการอิสลาม บางแง่มุม โดยที่ในหลักการอิสลามได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำไว้เฉพาะ และคุณลักษณะบางอย่างถูกกำหนดเป็นธรรมชาติมาแต่กำเนิด เช่น ความเฉลียวฉลาด ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ และความมุ่งมั่นแน่วแน่ คุณลักษณะของบรรดาศาสนทูต ตลอดจนบุคคลที่อัลลอฮ์ทรงประสงค์ให้เป็นผู้นำ หรือผู้ปกครอง เช่น ซุลกออรันยัยน์ และฏออุต	จุดต่างที่สำคัญ คือ (1) คุณลักษณะพิเศษของทฤษฎีคุณลักษณะแตกต่างจากในหลักการอิสลาม โดยในอิสลามครอบคลุมคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะทางจิตใจ เช่น ความศรัทธาและความยำเกรงต่ออัลลอฮ์ ส่วนทฤษฎีคุณลักษณะมุ่งเน้นลักษณะเด่นทางกายภาพ บุคลิกภาพ และทักษะเป็นสำคัญ (2) การมีคุณลักษณะพิเศษยังไม่เพียงพอต่อการเป็นผู้นำในหลักการอิสลาม แต่ต้องมีคุณสมบัติเชิงพฤติกรรมและเงื่อนไขประกอบด้วย เช่น การคัดเลือก และอื่น ๆ (3) เป้าหมายสูงสุดของทฤษฎีคุณลักษณะเพื่อค้นหาและระบุ “คุณสมบัติ” ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหล่านั้นมาเป็นผู้นำและสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรต่อไป ในขณะที่เป้าหมายสูงสุดในอิสลาม คือ การมุ่งแสวงหาความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ และความสำเร็จ ความผาสุกทั้งในโลกนี้และปรโลก
ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)	“คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สามารถสร้างได้ พัฒนาได้ และพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้” เป็นรากฐานความคิดของทฤษฎีพฤติกรรม คล้ายคลึงกับในหลักการอิสลามบางแง่มุม โดยที่ในอิสลามได้กำหนดคุณลักษณะผู้นำเชิงพฤติกรรมไว้ หากผู้นำได้แสดงพฤติกรรมตามที่กำหนดครบถ้วนจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ด้วยการช่วยเหลือจากอัลลอฮ์	จุดต่างที่สำคัญ คือ (1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามทฤษฎีนี้จำกัดอยู่ในขอบเขตความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน แตกต่างจากในหลักการอิสลามที่ครอบคลุมความสัมพันธ์ทั้งด้านคน ด้านงานและด้านความสัมพันธ์ต่อพระเจ้าผู้ประทานความสำเร็จ จึงมีพฤติกรรมบางอย่างในอิสลามที่แตกต่างจากทฤษฎีนี้ เช่น พฤติกรรมการมอบหมายต่ออัลลอฮ์ (al-Tawakkul) (2) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในอิสลามมีรากฐานมาจากอัลกุรอานและฮิสซุนนะฮ์ แตกต่างจากรากฐานของทฤษฎีนี้ที่มาจากกรค้นพบของมนุษย์ (3) เป้าหมายสูงสุดของทฤษฎีนี้เพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่เป้าหมายสูงสุดในอิสลามคือมุ่งแสวงหาความโปรดปรานจากอัลลอฮ์และความสุขสำเร็จทั้งในโลกนี้และปรโลก
ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory)	“คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและ	จุดต่างที่สำคัญ คือ (1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีรากฐานความคิดมาจากหลักจิตวิทยาองค์กรและการ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ	จุดร่วมและจุดต่างระหว่างแนวคิดทฤษฎีตะวันตกและในหลักการอิสลาม	
	จุดร่วม	จุดต่าง
Leadership Theory)	ประสิทธิภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขบางอย่างที่เหมาะสมซึ่งแตกต่างกันไปในสถานการณ์ที่ต่างกัน” เป็นรากฐานความคิดของทฤษฎีนี้ คล้ายคลึงกับในหลักการอิสลามที่สนับสนุนให้ผู้ผู้นำปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีความยืดหยุ่น อำนวยความสะดวกตามสถานการณ์และความจำเป็นของประชาชาติซึ่งแตกต่างกันไปตามสถานการณ์	จัดการ แตกต่างจากในหลักการอิสลามที่มีรากฐานความคิดจากอัลกุรอานและอัสซุนนะฮ์ (2) ผู้นำตามทฤษฎีนี้ได้อำนาจมาจากการดำรงตำแหน่ง ความเชี่ยวชาญ และความสามารถในการโน้มน้าว ผู้นำสามารถตัดสินใจได้โดยอิสระตามสถานการณ์ แต่ในหลักการอิสลามอำนาจที่แท้จริงเป็นของอัลลอฮ์ ผู้นำได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่และต้องรับผิดชอบต่อพระองค์ตลอดจนสังคมและประชาชาติ แม้ผู้นำจะมีอำนาจตัดสินใจตามสถานการณ์ แต่หลักการ "ชुरอ" (ash-Shura) เป็นสิ่งสำคัญและต้องอยู่ภายใต้กรอบบทบัญญัติแห่งอิสลาม (3) เป้าหมายสูงสุดของทฤษฎีนี้ เพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์การภายในได้ สถานการณ์ต่าง ๆ ในขณะที่เป้าหมายสูงสุดของภาวะผู้นำในอิสลาม คือ การแสวงหาความพึงพอใจพระทัยจากอัลลอฮ์และความผาสุกทั้งในโลกนี้และปรโลก
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)	“ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความผูกพันทางอารมณ์ ยกย่อง ศีลธรรม และกระตุ้นให้ผู้ตามบรรลุผลงานที่เกินความคาดหมายได้ โดยใช้ "Inspirational Motivation" เป็นรากฐานความคิดของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ตามให้สูงขึ้น และเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยมุ่งเน้นการปลุกฝังค่านิยม วินัย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน แทนการใช้ การให้รางวัลหรือลงโทษตามปกติ คล้ายคลึงอย่างมากกับในหลักการอิสลาม ที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ยกย่องขวัญและกำลังใจให้ผู้ตามมีความศรัทธา ตักวาและมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายสูงสุดในอิสลาม “God's pleasure”	จุดต่างที่สำคัญ คือ (1) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมีรากฐานความคิดมาจากทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ จิตวิทยา และการบริหารจัดการองค์กร โดยเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร แตกต่างจากในหลักการอิสลามที่มีรากฐานความคิดมาจากอัลกุรอานและอัสซุนนะฮ์ มุ่งเน้นที่การแสวงหาความพึงพอใจพระทัยจากอัลลอฮ์และการนำพามุชยชาตออกจากความมืดสู่ความสว่าง (2) ผู้นำตามทฤษฎีนี้ได้อำนาจมาจากการดำรงตำแหน่ง การยอมรับของผู้ตาม และความสามารถพิเศษส่วนตัว แต่ในอิสลามอำนาจและความสามารถที่แท้จริงของผู้นำมาจากอัลลอฮ์ ผู้นำเป็นเพียงผู้รับมอบหมายและต้องรับผิดชอบต่อพระองค์ ต่อสังคมและประชาชาติ ภายใต้กรอบบทบัญญัติแห่งอิสลาม (3) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการกระตุ้นด้วย 4 องค์ประกอบหลัก (4I) (Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, Individualized Consideration) ในหลักการอิสลามภาวะผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยโครงสร้างและรายละเอียดทั้งหมดโดยไม่แยกส่วน บนหลักพื้นฐาน 7 ประการ คือ 1) เจตนารมณ์ที่แน่วแน่ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การปรึกษาหารือ 4) การพินิจใคร่ครวญ 5) ความสัตย์จริง 6) การเข้าใจที่ลึลึกครอบคลุมน 7) พลังทางกายภาพและทางความคิด

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเปรียบเทียบรากฐานความคิด จุดมุ่งหมายสูงสุดและองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงบริหาร ระหว่างแนวคิดทฤษฎีตะวันตกกับในหลักการอิสลาม ปรากฏทั้งจุดร่วมและจุดต่าง สามารถนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. จุดร่วม

ผลการวิจัยพบว่าแนวคิดตะวันตกและอิสลามมีความสอดคล้องกันในมิติของคุณลักษณะพฤติกรรม และการตอบสนองต่อสถานการณ์ ซึ่งได้รับการยืนยันผ่านงานวิจัยเชิงประจักษ์ในสถานศึกษาอิสลามหลายพื้นที่ ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์และการยืดหยุ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูสุบ ดลระหมาน และคัจฉานท์ แก้ววงศ์ศรี (2567) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดพัทลุงใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระดับสูง โดยเฉพาะแบบ "ผู้ขายความคิด (Selling) เหตุผลที่งานวิจัยนี้สอดคล้อง เป็นเพราะหลักการอิสลามให้ความสำคัญกับการใช้ "ฮิกมะฮ์" (วิทย์ปัญญา) และการตัดสินใจด้วยความนุ่มนวล การที่ผู้นำเลือกใช้วิธีเชิงใจมากกว่าการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว สะท้อนให้เห็นว่าทฤษฎีตะวันตกเรื่องการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์นั้น จริงแล้วเป็นสิ่งที่อิสลามส่งเสริมเพื่อให้เกิดความร่วมมือและลดความขัดแย้งในองค์กร การปรับตัวตามสถานการณ์และพฤติกรรมธรรม งานวิจัยของ ยูสุบ ดลระหมาน และคณะ (2567) และซุลกีฟลี บุกู และคณะ (2566) ต่างชี้ให้เห็นว่าผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นในสังคมที่มีความหลากหลาย เพราะบริบทจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง ผู้นำจึงต้องใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด (Selling) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ผู้นำต้องลดอคติ ส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายของเชื้อชาติและภาษา เช่น การส่งเสริมภาษาไทยเป็นภาษาพื้นฐานควบคู่กับภาษาถิ่น เพื่อสร้างความสงบสุข ซึ่งสอดคล้องกับหลักการอิสลามที่มองความหลากหลายเป็นเจตนารมณ์ของพระเจ้าเพื่อให้มนุษย์ได้ทำความรู้จักและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (อัลกุรอาน 49:13) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงบันดาลใจสอดคล้องกับงานวิจัยของ มูนาดียา วาบา (2561) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในจังหวัดปัตตานีอยู่ในระดับ "มาก" โดยเฉพาะการกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะบทบาทผู้นำในอิสลามมีลักษณะเป็น "ผู้เปลี่ยนเชิงกลายามิตร" การที่ผู้นำตะวันตกมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกจึงไปบรรจบกับหลักการอิสลามที่มุ่งเน้นการปรับปรุงแก้ไข (Islah) และการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบสอดคล้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ บาเซล อับดุลลาฮ์ และคณะ (2565) ที่พบว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน (การกำหนดทิศทาง, กลยุทธ์, การปฏิบัติ, การประเมิน และกระบวนการคิดระดับสูง) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่าเมื่อนำเทคนิคการจัดการเชิงระบบของตะวันตกมาบูรณาการกับหลักการอิสลาม จะช่วยให้การบริหารงานในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมีความเป็นมืออาชีพและมีทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยที่ยังคงรักษาแก่นของความเชื่อและศรัทธาเอาไว้ได้ สาเหตุที่มีจุดร่วมคล้ายคลึงกันจึงอาจเป็นเพราะภาวะผู้นำในหลักการอิสลามนั้นสอดคล้องกับ "ฟิตรียะฮ์" หรือสัญญาตญาณอันบริสุทธิ์ของมนุษย์ (อัลกุรอาน 30:30) เมื่อนักวิชาการตะวันตกใช้สติปัญญาเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดของผู้นำ จึงค้นพบบรรทัดฐานบางประการที่ไปสอดคล้องกับสิ่งที่มีอยู่ในคำสอนของอิสลามมาก่อนแล้ว

2. จุดต่าง

แม้จะมีจุดร่วมในเชิงพฤติกรรม แต่ในมิติเชิงลึกมีจุดต่างที่สำคัญซึ่งสะท้อนผ่านแหล่งที่มาและเป้าหมายสูงสุด คือ แหล่งกำเนิดและมิติความครบถ้วน: ทฤษฎีตะวันตกเกิดจากการลองผิดลองถูกและพัฒนาการตามยุคสมัย (จากทฤษฎีคุณลักษณะสู่สถานการณ์) แต่ภาวะผู้นำอิสลามมีโครงสร้างที่ครอบคลุมมาตั้งแต่ต้นจาก "วิวัฒนาการ" แห่งพระเจ้า งานวิจัยของ บาเซล อับดุลลาฮ์ และคณะ (2565) ยืนยันจุดต่างนี้ได้ชัดเจนจากการที่ต้องใส่ "หลักการอิสลาม" (Islamic Principle) เข้าไปเป็นองค์ประกอบสำคัญในตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ เพราะหากขาดมิตินี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะกลายเป็นเพียงการมุ่งเน้นประสิทธิภาพทางโลกเพียงอย่างเดียว (Secular Management) แต่การแทรกมิติอิสลามเข้าไป ทำให้การกำหนดทิศทางองค์กรมีความหมายมากกว่าการบรรลุเป้าหมายตัวเลข แต่เป็นการบรรลุ "อามานะฮ์" (ความรับผิดชอบต่อพระเจ้า) เป้าหมายสูงสุดและความสำเร็จ ในขณะที่ทฤษฎีตะวันตก (เช่น งานวิจัยของ ยูสุบ ดลระหมาน) มุ่งเน้นไปที่ "ประสิทธิผลของโรงเรียน" (School Effectiveness) เป็นตัวตั้ง แต่หลักการอิสลามมองกว้างกว่านั้น คือการรวมความสำเร็จทางโลกและทางธรรม (Al-Falah) ความแตกต่างที่สำคัญ คือทฤษฎีตะวันตกมักมองมนุษย์เป็น "ผู้มีอำนาจสูงสุด" ในการกำหนดผลลัพธ์ แต่ในทางปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาอิสลาม ความสำเร็จต้องควบคู่ไปกับการมอบหมายต่อพระเจ้า (Tawakkul) มนุษย์เป็นผู้อ่อนแอ (อัลกุรอาน 4:28) ต้องพยายามอย่างเต็มความสามารถภายใต้การลิขิตของพระเจ้า กระบวนการคัดเลือกและจริยธรรม งานวิจัยของ มูนาดียา วาบา (2561) เสนอแนะว่าควรมีกระบวนการสรรหาบุคคลที่เป็นระบบและยุติธรรม จุดนี้ชี้ให้เห็นว่าอิสลามให้ความสำคัญกับ "จริยธรรมของผู้นำ" มากกว่าเพียงแค่ "สไตล์การบริหาร" ทฤษฎีตะวันตกอาจเน้นที่ความเก่ง (Competency) แต่หลักอิสลามเน้นที่ความซื่อสัตย์และความยำเกรง (Taqwa) เป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทฤษฎีตะวันตกเพิ่งจะเริ่มให้ความสำคัญในระยะหลัง (Authentic/Ethical Leadership) ดังนั้น มุมมองต่อศักยภาพของมนุษย์และฤทธาภาพของพระเจ้าที่แตกต่างกัน อาจเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ "หัวใจ" ของการบริหารแตกต่างกัน แม้พฤติกรรมภายนอกจะดูคล้ายคลึงกัน แต่ผู้นำอิสลามบริหารงานเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการภักดี (Ibadah) ในขณะที่ทฤษฎีตะวันตกเน้นการบริหารเพื่อผลิตเชิงพฤติกรรมเพียงอย่างเดียว ความเข้าใจในจุดนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาอิสลามสามารถนำเครื่องมือการบริหารแบบตะวันตกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อจุดยืนทางจิตวิญญาณแบบอิสลาม

สรุปผล

ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งในแนวคิดทฤษฎีตะวันตกและในหลักการอิสลาม โดยนักวิชาการตะวันตกได้พยายามศึกษาพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำผ่านกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การศึกษาเชิงประจักษ์ ประสบการณ์ทางธุรกิจ สังคม และจิตวิทยาอย่างต่อเนื่อง และในหลักการอิสลามวางอยู่บนรากฐานที่มั่นคงจากคัมภีร์อัลกุรอานและซุนนะฮ์ ซึ่งเป็นแหล่งอ้างอิงสูงสุด กำหนดให้ภาวะผู้นำเชิงบริหารเป็นคุณลักษณะและอามานะฮ์สำหรับมนุษย์ในฐานะ "เคาะลีฟะฮ์" ผู้ปกครองดูแลโลก มนุษย์ทุกคนจึงเป็นผู้นำตามขอบเขตความรับผิดชอบของตนและต้องบริหารให้บรรลุผลตามเป้าหมาย การ

เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงบริหารระหว่างทฤษฎีตะวันตกกับหลักการอิสลามได้เผยให้เห็นทั้งจุดร่วมและความต่างที่สำคัญ ทั้งในด้านรากฐานความคิด เป้าหมายสูงสุด และองค์ประกอบพื้นฐาน เนื่องจากทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตกเป็นผลจากความพหุเพียรของมนุษย์ ปฏิเสธแนวทางจากพระผู้เป็นเจ้า เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-centric) มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อบูรณาการประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สร้างผลกำไร และพัฒนาศักยภาพของบุคคลเพื่อความสำเร็จในโลกนี้ トラバจนปัจจุบันโลกตะวันตกยังไม่พบทฤษฎีใดที่รับประกันความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ยังคงค้นหาและพัฒนาต่อเนื่อง ต่างจากภาวะผู้นำตามหลักการอิสลามที่มุ่งเน้นพระเจ้าเป็นศูนย์กลาง (God-centric) ผสานมิติทางศาสนาและการบริหารเข้าไว้ด้วยกัน โดยถือว่าทุกคนคือผู้นำตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน องค์ประกอบพื้นฐานจึงครอบคลุมทั้งมิติจิตวิญญาณและพฤติกรรม ซึ่งต่างจากทฤษฎีตะวันตกที่เน้นทักษะ ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์เชิงประจักษ์ แม้จะมีจุดร่วมในด้านคุณลักษณะผู้นำบางประการ เช่น ความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาด และการตัดสินใจตามสถานการณ์ แต่แนวคิดพื้นฐานและเจตนารมณ์สูงสุดยังคงมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ความเข้าใจในความแตกต่างเชิงลึกนี้เป็นรากฐานสำคัญสำหรับการบูรณาการเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่แบบตะวันตกเข้ากับกระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำตามหลักการอิสลามซึ่งครอบคลุมทั้งมิติจิตวิญญาณและพฤติกรรมศาสตร์อย่างแยกไม่ได้ ผู้นำในทัศนะอิสลามจึงต้องบริหารงานด้วยความตระหนักรู้ในอำนาจของพระเจ้า (Taqwa) และการมอบหมายผลลัพธ์ต่อพระองค์ (Tawakkul) อันเป็นมิติที่ลึกซึ้งกว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำหรับผู้บริหารและผู้นำองค์กร สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้หลักคิดและแนวปฏิบัติในการบูรณาการ คุณลักษณะที่เป็น "จุดร่วม" เช่น ความซื่อสัตย์ (Siddiq/Amanah) และ ความเฉลียวฉลาด (Fatanah) มาแปลงเป็นแนวทางบริหารงานเชิงรูปธรรม เช่น ในด้านความซื่อสัตย์ ไม่เพียงแต่การไม่ทุจริต แต่ต้องเป็นการสร้างระบบบริหารที่ "โปร่งใส" (Transparency) และ "ตรวจสอบได้" เพื่อสร้างความไว้วางใจ (Trust) ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำของตะวันตก ในด้านความเฉลียวฉลาด ควรนำมาใช้ในรูปแบบ "วิทย์ปัญญา" (Hikmah) คือการตัดสินใจที่ใช้ทั้งข้อมูลเชิงประจักษ์แบบตะวันตก (Data-driven) ควบคู่ไปกับการพิจารณามิติด้านศีลธรรมและผลกระทบระยะยาวต่อจิตวิญญาณของผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความหลากหลายด้วยหลัก "ชुरอ" (Shura) ผู้บริหารในสังคมพหุวัฒนธรรมสามารถนำเทคนิคการมีส่วนร่วมแบบตะวันตก มาผสมผสานกับหลักการปรึกษาหารือ (Shura) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพความต่างแต่มีเป้าหมายร่วมกัน

1.2 สำหรับสถานศึกษาและหน่วยงานพัฒนาบุคลากร ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการออกแบบหลักสูตรพัฒนาผู้นำแบบ "ไฮบริด" (Hybrid Leadership Curriculum) สถานศึกษาไม่ควรมองว่าเทคนิคตะวันตกกับอิสลามเป็นเรื่องที่แยกขาดจากกัน แต่ควรมองว่าเป็นความรู้หรืออักษะหนึ่งที่น่านำมาใช้ในฐานะเครื่องมือการบริหารจัดการ (Tools) โดยใช้รากฐานอิสลามในการกำกับทิศทาง

(Foundation) สอดแทรกมิติจริยธรรมอิสลาม (Akhlaq) เข้าไปในทุกโมดูล เช่น การสอนเรื่อง KPI ที่ไม่ได้วัดแค่ผลงาน แต่ต้องวัดถึงความยุติธรรมและการดูแลสวัสดิภาพบุคลากร (Ihsan)

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกในมิติ "จริยธรรมการทำงานแบบอิสลาม" (Islamic Work Ethics) โดยการศึกษาว่าการยึดถือคุณธรรมอิสลามส่งผลต่อ "ผลิตภาพ" (Productivity) ขององค์กรอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจของตะวันตก โดยมุ่งเน้นกลุ่มตัวอย่างในภาคธุรกิจและการเงินอิสลาม

2.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในสถานศึกษา ควรมีการทดลองนำ "รูปแบบภาวะผู้นำผสมผสาน" ไปใช้จริงในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม แล้ววัดผลประสิทธิผลของโรงเรียนในระยะยาว เพื่อหาโมเดลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบริบทของสังคมมุสลิมไทยหรือพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

2.3 การศึกษาภาวะผู้นำสตรีในอิสลามเชิงเปรียบเทียบ โดยศึกษาบทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงมุสลิมในบริบทพหุวัฒนธรรมเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำสตรีของตะวันตก เพื่อขยายขอบเขตองค์ความรู้ให้ครอบคลุมมิติทางเพศสภาพและความหลากหลายทางสังคม

รายการอ้างอิง

เอกสารอ้างอิงฉบับภาษาไทย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. ปัญญาชน.

ช้วยบะห์ อารง. (2559). *การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางอัลกุรอานและสุนนะห์* [ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.

ชุลกีฟลี บุญ. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ธีร์ ภาวักนันท์, ญัฐภร พสุสิทธิพงษ์, และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2566). ภาวะผู้นำและการบริหาร: แนวคิดเชิงทฤษฎี. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 2(5), 71-89.

บาเซล อับดุลวาฮับ, ศิลป์ชัย สุวรรณมณี, รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, และสุนทรี วรรณไพเราะ. (2567). วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 9(2), 39-56.

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- มุนาดียา วาบา. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 13(3), 466-455.
- ยูสุบ ดลระหมาน, และศัจนันท์ แก้ววงศ์ศรี. (2567). ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดพัทลุง. *วารสารเสถียรวิทย์ปริทัศน์*, 4(2), 380-394.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ* (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). วีรตัน เอ็ดดูเคชั่น.

เอกสารอ้างอิงฉบับภาษาต่างประเทศ

- Abu Al-Fadl, A. A. M. A. (1996). *Al-Qiyadah al-idariyah fi al-islam*. n.p.
- Abu Dawud, S. (1996). *Sunan Abi Dawud*. Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Al-Bukhari, M. I. (2002). *Sahih al-Bukhari*. Dar Ibn Kathir.
- Al-Darimi, A. M. (2000). *Musnad al-Darimi*. Dar al-Mughni lil Nashr wa al-Tawzi.
- At-Tabarani, S.A. (1994). *Al-Mu'jam al-Kabir* [2nd ed.]. Maktabah Ibn Taymiyah.
- Bass, B. M. (1990). *Leadership theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). The Free Press.
- Daft, R.L. (2005). *The leadership experience* [3rd ed.]. Thomson South-Western.
- Fathi, M. (2008). *Mawsu'at al-qiyadah fi al-Islam*. International House for Publication and Legislation.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hussein, N. F. (2014). *An Examination of the theory and practice of Islamic leadership in K-12 Islamic Schools in Michigan*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103–111.
- Mola, I. A. (2024). Al-Qiyadah fi al-ru'yah al-islamiyah. *İslamî Bakış Açısından Liderlik, Türkiye İlahiyat Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 464-487.
- Muslim ibn Hajjaj. (1991). *Sahih Muslim*. Dar al-Kutub al- Ilmiyyah.
- Al Naji, M. A. (1985). *Al-Qiyadah al-idariyah bayna manhaj al-islam wa an-nazariyat al-mu'asirah*. Dar al-Fikr al-Arabi.

- Scott, J. (1990). *A Matter of record: documentary sources in social research*. Policy Press.
- . (2006). *Social Research and Documentary Sources*. SAGE Publication.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Zafir, J. A. M. M. (2007). *Al-Qiyadah al-idariyah fi daw' al-qur'an al-karim* [Master's thesis]. Jami'at Mawlana Malik Ibrahim al-Islamiyah al-Hukumiyah.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.