

ปัญหาวิจัยเชิงวิชาการ  
เรื่อง วิกฤตการณ์ผู้นำไทย ปัญหา – ทางออก  
กรณีศึกษา : จากกรณีพิพาทเขาพระวิหารระหว่างไทยกับกัมพูชา

ผู้วิจัย

ดร.สมชาย คุ่มพูล

คณบดีคณะรัฐศาสตร์

ผู้อำนวยการ

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)

สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

## สารบัญ

	หน้า
1. ปัญหาและต้นเหตุของปัญหา-----	1
2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง-----	2
2.1 แนวคิด และทฤษฎีความขัดแย้งในองค์กร-----	2
2.1.1 ความหมาย และกระบวนการความขัดแย้ง	
2.2.2 ประเภทและความแตกต่างในแนวคิดของความขัดแย้ง	
2.2.3 วิธีการ 5 ข้อ เพื่อลดความขัดแย้ง	
2.2.4 ผลเสียและผลดีของความความขัดแย้ง	
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ (Leaders and Leadership)-----	4
2.3 ทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Theory) -----	7
2.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ	
2.3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ	
2.3.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์	
2.3.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	
2.4 คุณลักษณะของผู้นำประสบความสำเร็จ-----	11
2.5 หลักธรรมในการบริหารงาน -----	11
3. การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข -----	11
4. การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา -----	14
5. การประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขปัญหา -----	15
6. สรุปผลและข้อเสนอแนะ -----	15
7. เอกสารอ้างอิง-----	15

**ปัญหาวิจัยเชิงวิชาการ**  
**เรื่อง วิกฤตการณ์ผู้นำไทย ปัญหา – ทางออก**  
**กรณีศึกษา : จากกรณีพิพาทเขาพระวิหารระหว่างไทยกับกัมพูชา**

-----

**1. ปัญหาและต้นเหตุของปัญหา**

บทบาทผู้นำโดยเฉพาะนายกรัฐมนตรี นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ซึ่งประชาชนถือว่าสำคัญโดยเฉพาะประเทศไทยในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ได้คาดหวังที่จะมีผู้นำประเทศที่มีวิสัยทัศน์และบริหารจัดการประเทศชาติด้วยการอุทิศตนทำประโยชน์เพื่อประเทศชาติอย่างแท้จริง

จากกรณีพิพาทเขาพระวิหารระหว่างไทยกับกัมพูชา กลับมาเป็นข่าวใหญ่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากทีคณะกรรมการมรดกโลกของยูเนสโก ได้ขึ้นทะเบียนเป็นมรดกโลก ตั้งแต่ปี 2551 ขณะนี้ปัญหาสำคัญคือกัมพูชาเสนอแผนบริหารจัดการพื้นที่รอบปราสาทพระวิหาร แต่ไทยได้เสนอคัดค้านมา 2 ปีติดต่อกัน โดยปีนี้จัดประชุมที่ประเทศบราซิล ฝ่ายไทยได้ส่งตัวแทนไปยื่นประท้วงคัดค้าน เพราะเห็นว่าไม่ถูกต้องและไม่โปร่งใส เพราะเห็นว่า ถ้ายอมรับแผนที่ที่กัมพูชาจัดทำขึ้น นำไปประกอบแผนการบริหารจัดการพื้นที่ ไทยอาจเสียดินแดนนับล้านไร่ แม้แต่คนไทยที่มีแนวคิดทางการเมืองคล้ายกันก็มีความเห็นแตกต่างกันเช่น นายรัฐมนตรี กับ กลุ่มพันธมิตรประชาชนเพื่อประชาธิปไตย (พธม.) ที่เห็นคล้ายกันคือต้องยึดสันปันน้ำเป็นเส้นแบ่งเขตแดนของสองประเทศ ซึ่งยึดตามสนธิสัญญาระหว่างไทยกับฝรั่งเศส ค.ศ.1904 (พ.ศ.2447) ซึ่งกรณีนี้ จะทำให้เขาพระวิหารอยู่ในเขตแดนไทย แต่ศาลโลก ได้พิพากษา เมื่อ 2505 ให้สนธิสัญญาโดยไม่ทักท้วง อีกกรณีคือไม่ยอมรับแผนที่ที่กัมพูชาจัดทำขึ้นเพื่อบริหารจัดการพื้นที่ แต่ที่แนวคิดต่างกันคือ แนวทางการแก้ไขปัญหามาของชาติ

จากการที่นายอภิสิทธิ์ฯ ได้ออกรายการโทรทัศน์เชื่อมั่นประเทศไทย เมื่อวันอาทิตย์ที่ผ่านมา กล่าวที่เราประสบความสำเร็จในการอ้างสิทธิบริเวณรอบปราสาทพระวิหาร และว่าไทยเราไม่ได้หนึ่งนอนใจว่าจะทำอะไรอย่างหนักต่อไปนี้ และอย่างน้อยก็ยกขึ้นที่ได้เห็นเอกสารของกัมพูชา และรู้ในสิ่งที่กัมพูชากำลังจะทำขึ้น นอกจากภาครัฐแล้ว ผมขอเชิญชวนประชาชนที่สนใจและอยากเสนอทางออกเรื่องนี้ มาร่วมกันหาข้อมูลแล้วนำความคิดไปเสนอต่อบรรดาประเทศสมาชิกของมรดกโลกและองค์การยูเนสโก.

เหตุการณ์ดังกล่าวถือว่าเป็นการทำทนายภาวะผู้นำของนายกรัฐมนตรี อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ในการบริหารจัดการรัฐบาลและความมีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนชาวไทยได้หรือไม่อย่างไร ? ไทยจึงจะไม่เสียดินแดนให้กัมพูชาไปอีก 4.6 ล้านตารางกิโลเมตร ดังนั้นนักศึกษาคิดว่าเพื่อปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้นำนายกรัฐมนตรี ควรจะมีองค์ประกอบตัวแบบผู้นำแบบใด ?

## 2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากเหตุการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น อันนำไปสู่ข้อพิพาทระหว่างประเทศระหว่างไทยกับกัมพูชา ซึ่งผู้จัดทำรายงานเชิงวิชาการครั้งนี้ได้นำแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา ตามวิสัยทัศน์ ดังต่อไปนี้

### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีพฤติกรรมความขัดแย้งในองค์การ

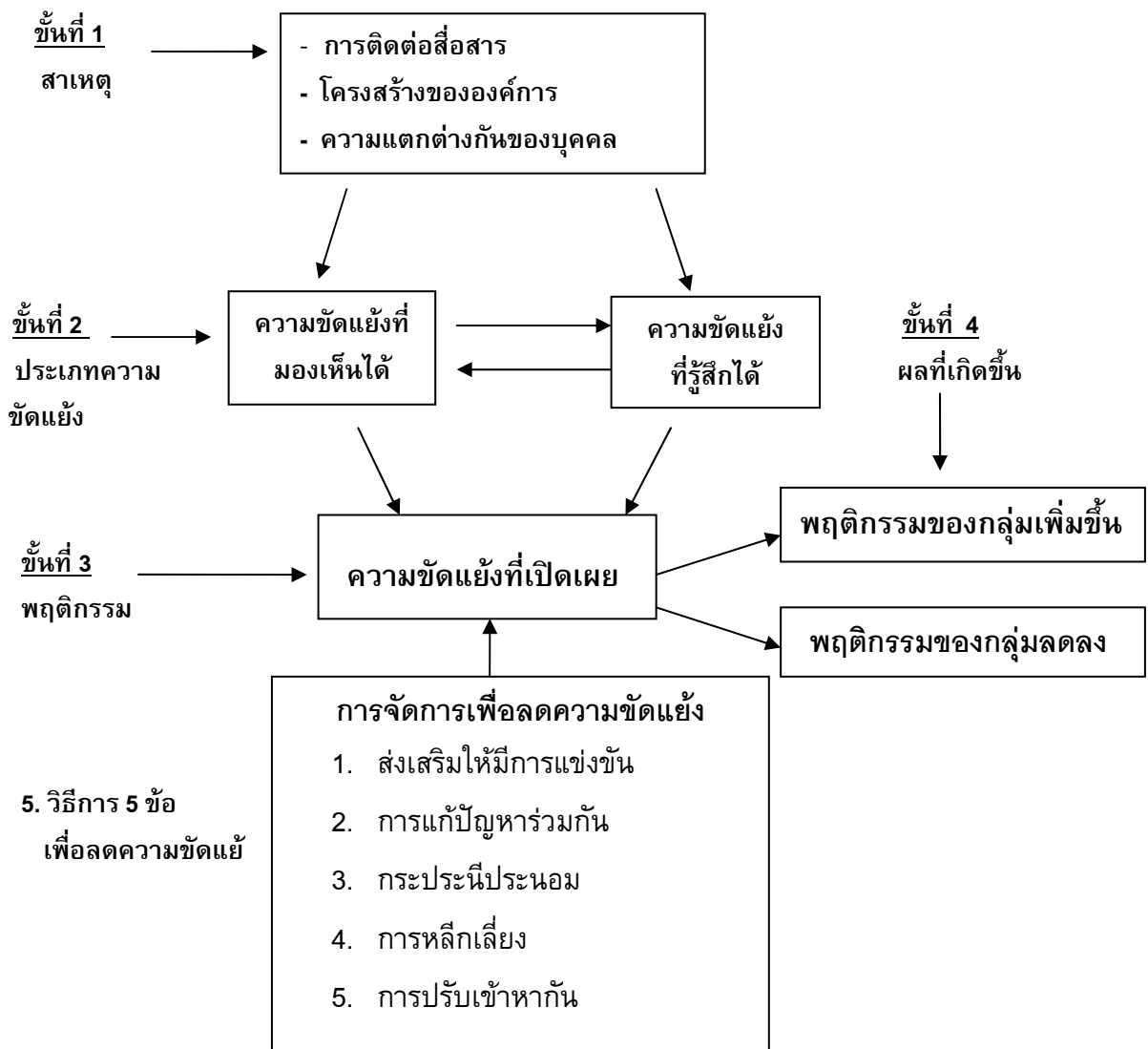
#### 2.1.1 ความหมายความขัดแย้งในองค์การ

ความขัดแย้ง คือ ความไม่เห็นพ้องกันระหว่างสมาชิกในเรื่องต่างๆ ที่เขามีส่วนร่วมในองค์การ

#### 2.1.2 กระบวนการความขัดแย้งในองค์การ

กระบวนการที่ทำให้เกิดพฤติกรรมความขัดแย้งในองค์การ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนต่างๆ ที่เชื่อมโยงกันและมีรายละเอียดดังในรูปแผนภูมิที่ 1.1

แผนภูมิที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงในกระบวนการความขัดแย้งในองค์การ



### 2.1.3 ประเภทของความขัดแย้ง และความแตกต่างในแนวคิดของความขัดแย้ง

ประเภทของความขัดแย้ง และความแตกต่างในแนวคิดของความขัดแย้ง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. แนวแบบโบราณ ( The Traditional View)

ซึ่งมองความขัดแย้งว่าเป็นเครื่องทำลายและก่อผลเสียแก่องค์กร และความขัดแย้งเกิดจากความผิดขององค์การบริหาร หน้าที่ของนักบริหาร คือ หลีกเลี่ยงการขัดแย้งและขจัดความขัดแย้ง

#### 2. แนวพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral View)

ซึ่งยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นธรรมชาติขององค์การ และเป็นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ จะแก้ไขความขัดแย้ง โดยการชี้ถึงสาเหตุหรือปัญหาของความขัดแย้ง

#### 3. แนวความคิดด้านปฏิกริยาสัมพันธ์ (The Interaction View)

ซึ่งมองแนวขัดแย้งในทางด้านดีและสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ หน้าที่หลักของนักบริหาร คือการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

### 2.1.4 วิธีการ 5 ข้อ เพื่อลดความขัดแย้ง

1. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน
2. การแก้ปัญหาาร่วมกัน
3. กระทบประนีประนอม
4. การหลีกเลี่ยง
5. การปรับเข้าหากัน

### 2.1.5 ผลดีและผลเสียของความความขัดแย้งในองค์การ

#### 1. ผลดี

1. ป้องกันการอยู่กับที่
2. กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. มุ่งขจัดปัญหาโดยแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
4. ช่วยเสริมสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
5. กระตุ้นให้เกิดความสามัคคีในองค์การ (ความขัดแย้งภายนอก)
6. สร้างความคิด และกระตุ้นให้หาทางแก้ปัญหาเหล่านั้น

#### 2. ผลเสีย

1. ทำให้เกิดความสูญเสียกำลังคน
2. ทำให้มีตราบาปในกลุ่มน้อยลง
3. บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจหมดลง

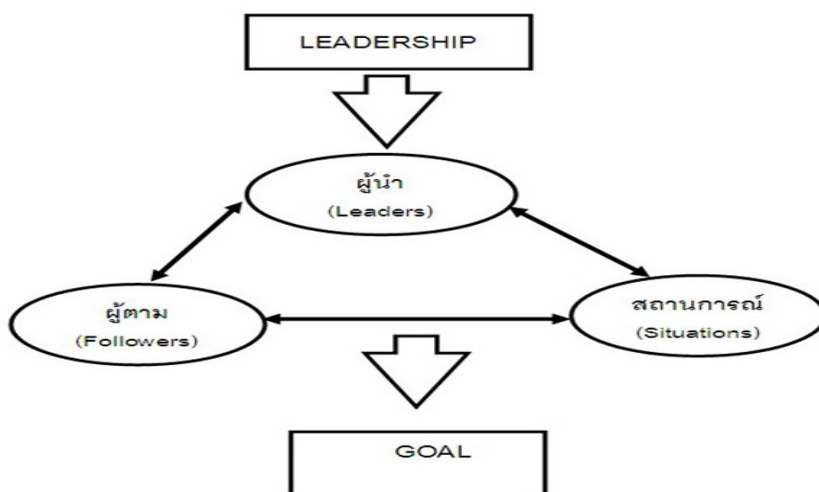
## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ (Leaders and Leadership)

### 2.2.1 ความหมายของผู้นำ (Leaders)

**ผู้นำ** คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจ และเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

### 2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

**ภาวะผู้นำ (Leadership)** เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย



#### 2.2.2.1 ประเภทของผู้นำ

ในเรื่องราวของ ประเภทของผู้นำได้มีการแบ่งประเภทของผู้นำได้หลายแบบ ซึ่งการแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ฯลฯ โดยกฎหมายกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งเอาไว้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษมีบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งในทางที่ดีหรือเลว เช่น หัวหน้านักเลง หัวหน้าทีมกีฬา เป็นต้น
3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของพระราชวงศ์ หรือของประเทศชาติที่มีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำ

### 1. การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม

จอห์น ฟลานาแกน (John C. Flanagan) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้า และได้แบ่งผู้นำตามลักษณะออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1.1 ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นเผด็จการ
- 1.2 ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นผู้มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย
- 1.3 ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง

### 2. การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน

ลิปปีท (Lippitt) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภทได้แก่

- 2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Style)
- 2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader)
- 2.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (The Laissez-faire or Anarchic Leader)

### 3. การแบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน

เก็ตเซลส์กับกูบา (Getzels กับ Guba) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (Role Behavior) ในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวทั้ง 3 ชนิด คือ

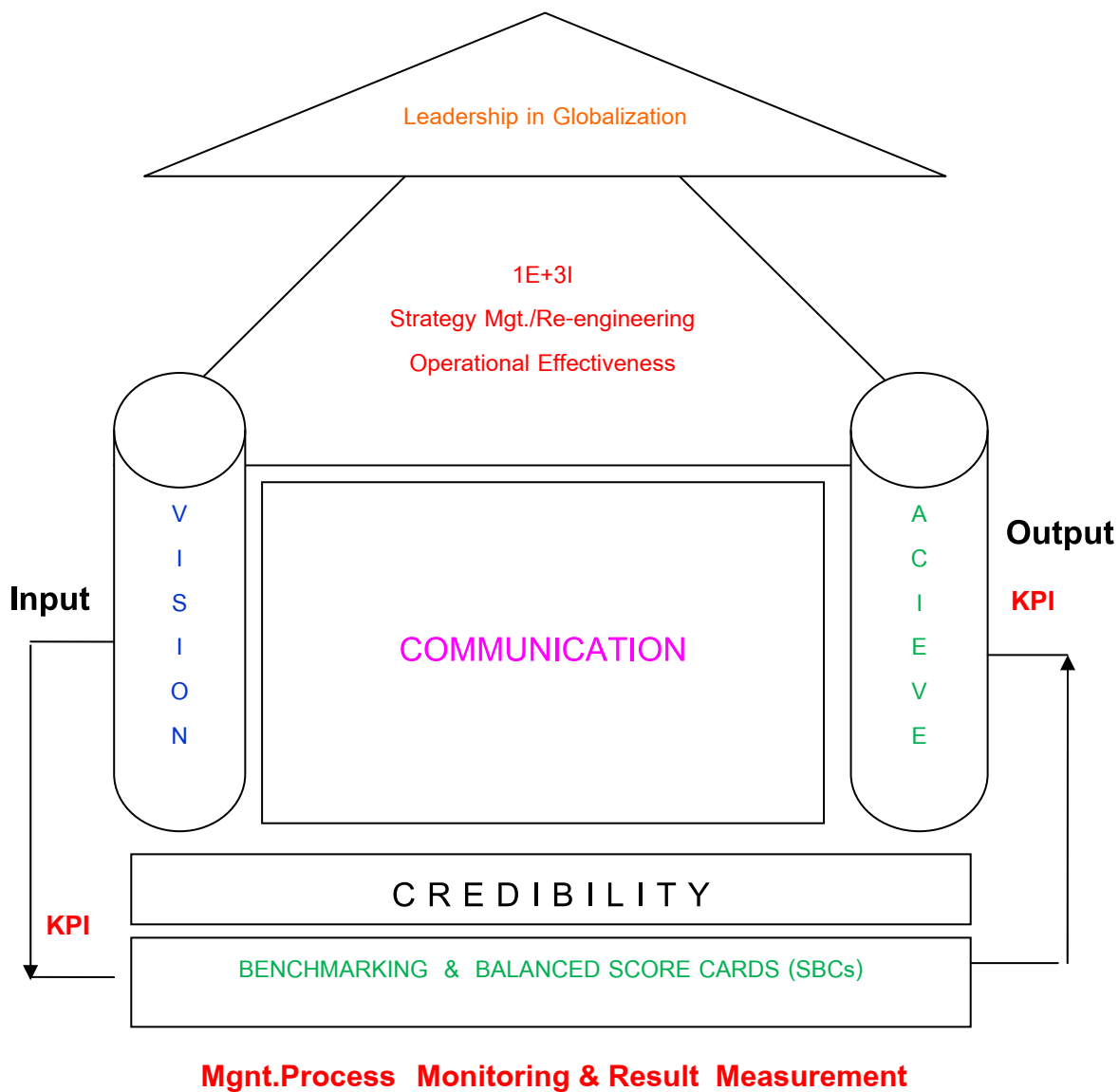
**3.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader)** คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานก่อนเสมอ

**3.2 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader)** คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นนายๆไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้ก็จะสั่งการทันที คือถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

**3.3 ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader)** คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันแล้วจะลุ่มอล่วยไม่ให้อฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่องประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป

### 2.2.2.2 องค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์

โมเดลแสดงองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำ ในยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง ดัดแปลงมาจาก The Leadership Challenge Model by Kouzes, J.M.& Posner, B.Z. (1993), *Credibility : How leaders Gain and Lose it. Why people Demand it.* San Francisco : Jossey-Bass Publisher. ออกแบบโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย คุ่มพูล ดังแสดงรายละเอียดในรูปที่ 2



รูปที่ 2 แสดงองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้นำ ในยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง



## 2.3 ทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Theory)

- 2.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ
- 2.3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
- 2.3.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์
- 2.3.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

### 2.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

เป็นวิธีการศึกษาวิธีแรกสุด แต่เนื่องจากการศึกษาไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะ (Trait) แต่ละคุณลักษณะของ ผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำได้ จึงได้เปลี่ยนแนวทางการศึกษาไปที่ พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำในเวลาต่อมา คุณลักษณะสามารถส่งเสริมให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในระยะเริ่มแรกของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เหล่า นักจิตวิทยาและนักวิจัยได้พยายามแยกแยะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ติดตัว ผู้นำมาตั้งแต่เกิด มีสิ่งซึ่งได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลัง โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้นำย่อมมี คุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้ตาม ได้พิจารณาคุณลักษณะใน 3 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านกายภาพ
2. ด้านสติปัญญา
3. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

### 2.3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและ ชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

#### 1. Kurt Lewin's Studies

**Lewin** แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

**1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders)** จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำ ลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น

**1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders)** ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำ ลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

2.4 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (**Laissez-Faire Leaders**) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

### 3 Likert's Michigan Studies

**Rensis Likert** และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

**2.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative)** ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

**2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative)** ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

**2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic)** ผู้บริหารจะให้ความใ่ว่างใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

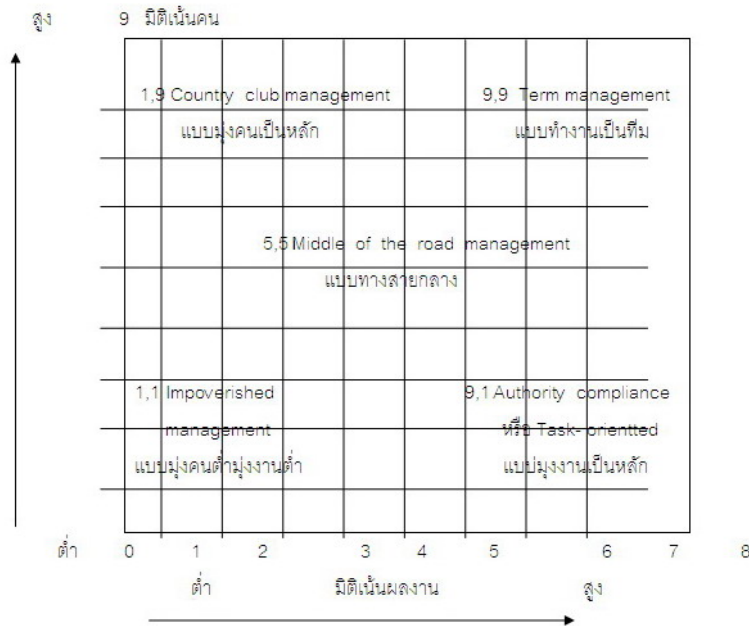
**2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic)** ผู้บริหารให้ความใ่ว่างใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน การประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

**(3) Blake and Mouton’s managerial Grid**

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 2 ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product)



ที่มา : Blake and McCanse (1991 : 29)

ตามแนวคิดของ **Blake and Mouton** รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1
2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9
3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1
4. แบบทางสายกลาง ( Middle of The Road Management) แบบ 5,5
5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management ) แบบ 9,9

#### (4) McGregor's: Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความ ต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

##### 2.3.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style
2. Theory Z Organization
3. Life – Cycle Theories
4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

##### 2.3.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

###### 2.3.4.1 ลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป

เบรินส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

###### 2.3.4.2 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

###### 2.3.4.3 จริยธรรมของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (The ethics of Transformational leadership)

#### 2.4 คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

1. สร้างแรงขับ (Drive)
2. ความซื่อสัตย์และความมั่นคง (Honesty and integrity)
3. แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership motivation)
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence)
5. ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive ability)
6. มีความรู้ในงาน (Knowledge of the business)
7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
8. ความยืดหยุ่น (Flexibility)

## 2.5 หลักธรรมในการบริหารงาน

หลักธรรมหรือหลักคำสอนทางพุทธศาสนา ที่ผู้นำทั้งหลายควรมีความตระหนักถึงและนำมาพิจารณาในการบริหารงาน เพื่อให้งานที่ได้มีคุณภาพดี ประกอบด้วย

**2.5.1 อธิปไตย 4** คือ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ได้แก่

2. วิริยะ
3. จิตตะ
4. วิมังสา

**2.5.2 สังคหัตถุ 4** ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีหลักการสงเคราะห์ ได้แก่

2. ปิยวาจา
3. อุตถจริยา
4. สมานัตตตา

**2.5.3 พรหมวิหาร 4** เป็นธรรมประจำใจอันประเสริฐ หรือ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์หรือเป็นธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ


1. เมตตา
2. กรุณา
3. มุทิตา
4. อุเบกขา

## 3. การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข

1. ในการปัญหาผู้เขียนรายงานนี้ได้นำ SWOT มาใช้วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ของไทยที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติต่อกัมพูชาในกรณีข้อพิพาทปราสาทพระวิหาร เพื่อให้สองประเทศสามารถได้ประโยชน์ต่อการสร้างความร่วมมือกัน การกำหนดมาตรการที่เหมาะสม ทั้งด้านนโยบาย การบริหาร เพื่อสงวนรักษา คุ้มครองและส่งเสริม มรดกทางวัฒนธรรมและธรรมชาติ ให้มีความสำคัญต่อมวลมนุษยชาติ ต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT Analysis กรณีข้อพิพาทปราสาทพระวิหาร

■ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน

บริบทที่เกี่ยวข้อง	จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p><b>กรณีข้อพิพาทปราสาทพระวิหาร</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เขาพระวิหารนั้นเป็นแหล่งมรดกทางวัฒนธรรมของมนุษยชาติ เป็นแหล่งรวม ความรู้ทางประวัติศาสตร์ โบราณคดี ศิลปกรรม สถาปัตยกรรม ภาษา และจารึกที่สำคัญอย่างยิ่ง ควรแก่การอนุรักษ์และรักษาไว้</li> <li>■ ความสมบูรณ์ของมรดกโลก ในแง่มุมวิชาการนั้น มิได้จำกัดเฉพาะองค์ปราสาทเท่านั้น แต่ยักรวมถึงพื้นที่ปริมาตร และหลักเกณฑ์อื่นๆ ด้วย</li> <li>■ เพราะที่ตั้งปราสาทและการเข้าถึงโดยสะดวก จะต้อง เป็นการเดินทางขึ้น จากฝั่งไทยเท่านั้น</li> <li>■ อีกทั้งในเขตที่เป็นดินแดนของไทยในปัจจุบัน ยังมีโบราณสถานอื่นๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ อันใกล้ชิดระหว่างพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของ กลุ่มปราสาทเขาพระวิหารในเขตกัมพูชากับพื้นที่ในเขตไทย เช่น สระตราว ที่เป็นสระน้ำขนาดใหญ่ตั้งอยู่ทางทิศเหนือ ซึ่งถือเป็นบาง รายของปราสาทพระวิหาร หรือบริเวณผามออีแดง ที่มีสถาปัตยกรรมเป็นรูปหินสององค์ หรือภาพแกะสลักนูนต่ำ ซึ่งทั้งหมดล้วนมีเรื่องราวและความเกี่ยวข้องกับปราสาท พระวิหารอย่างมีนัยสำคัญทั้งสิ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ คติปราสาทเขาพระวิหาร คติปราสาทเขาพระวิหาร เป็นความขัดแย้งระหว่างราชอาณาจักรกัมพูชากับราชอาณาจักรไทย ซึ่งเริ่มเกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2501 ในการอ้างสิทธิเหนือบริเวณปราสาทเขาพระวิหาร ซึ่งตั้งอยู่ที่ชายแดนไทยด้านอำเภอแก่งतरลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ และชายแดนกัมพูชาด้านจังหวัดพระวิหาร ปัญหาดังกล่าวเกิดจากการที่ทั้งไทยและกัมพูชา ถือแผนที่ปักปันเขตแดนตามแนวสันปันน้ำของเทือกเขาพนมดงรักคนละฉบับ</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ศาลโลก ได้พิพากษา เมื่อ 2505 ให้ปราสาทพระวิหารเป็นของกัมพูชา โดยอ้างหลัก “กฎหมายปิดปาก” อ้างว่าไทยยอมรับแผนที่แนบท้ายสนธิสัญญาโดยไม่ทักท้วง</li> </ul>

■ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

บริบทที่เกี่ยวข้อง	โอกาส	ภัยคุกคาม
<p><b>กรณีข้อพิพาทปราสาทพระวิหาร</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ทางฝ่ายไทยจึงเห็นว่าทางออกที่เป็นไปได้ประการหนึ่งในการขอขึ้นทะเบียน ปราสาทเขาพระวิหารเป็นมรดกโลก คือการดำเนินการร่วมกัน ระหว่างไทยกับกัมพูชา ในลักษณะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ แผนที่แนบท้าย แผนบริหารจัดการพื้นที่ ที่กัมพูชาจะส่งให้ศูนย์มรดกโลกในการประชุมครั้งหน้าจะเป็นอย่างไร? และยังไม่ทราบว่าทางกัมพูชาจะส่งมาให้ไทยได้ตรวจสอบดูบ้าง</li> </ul>

	<p><b>Transboundary Property</b> ซึ่งมีตัวอย่าง ใน ประวัติของมรดกโลก แล้วหลายแห่งอันสะท้อนให้เห็นหลักการอันสำคัญของ คณะกรรมการมรดกโลกที่ให้การเอาใจใส่ต่อข้อกังวล และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกๆ ฝ่าย และเพื่อให้เกณฑ์การเป็นมรดกโลกของแหล่งโบราณสถานนั้นๆ ได้รับการคำนึงถึงอย่างถูกต้อง และครบถ้วนฝ่ายไทยก็พร้อมที่สนับสนุนการจดทะเบียน เขาพระวิหารเป็นมรดกโลก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ศูนย์มรดกโลก ไม่จำเป็นต้องรับขึ้นทะเบียน หากเห็นว่าไม่ครบสมบูรณ์คุณค่าแห่งโบราณสถาน และอาจจะสร้างปัญหาให้ไทย-กัมพูชาพิพาทกันบานปลายได้ การยึดหลักความสมบูรณ์แห่งคุณค่าของโบราณสถาน ตามหน้าที่หลักของตนนั้น น่าจะช่วยแก้ปัญหาให้ไทย-กัมพูชาได้มากกว่าที่เป็นอยู่</li> </ul>	<p>หรือหรือไม่? ซึ่งเป็นผลต่อการตัดสินใจของโลกได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คณะกรรมการมรดกโลกของยูเนสโก ได้ขึ้นทะเบียนเป็นมรดกโลก ตั้งแต่ปี 2551 ขณะนี้ <b>ปัญหาสำคัญคือกัมพูชาเสนอแผนบริหารจัดการพื้นที่รอบปราสาทพระวิหาร</b></li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

สรุป จากกรณีข้อพิพาทปราสาทพระวิหารที่กล่าวมาสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ของ ไทยที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติต่อกัมพูชา เพื่อให้ทั้งสองประเทศสามารถได้ประโยชน์ต่อการ สร้างความร่วมมือกันได้ ดังต่อไปนี้

1. การแก้ไขข้อพิพาทปราสาทพระวิหารนี้ควรดำเนินไปโดยการเจรจาต่อรองอย่างสันติวิธีระหว่างสองประเทศนี้ โดยเป็นในรูปแบบทวิภาคี

2. จากปัญหากรณีข้อพิพาทระหว่างไทยกับกัมพูชา ร่วมระดมแสดงความคิดเห็นของภาคีและทุก ๆ ฝ่าย รวมไปถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การแสดงพลังความคิด ของนักการทูต นักรัฐศาสตร์ และนักกรณีข้อพิพาทนี้ว่ามีทางออกใด ที่จะสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้บ้าง โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อการพิพาทนี้มาตั้งแต่ต้น เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีความสมดุลของทั้งสองประเทศและทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. ข้อเสนอแนะแนวทางออกที่เป็นไปได้อีกประการหนึ่งคือ ในการขอขึ้นทะเบียน ปราสาทเขาพระวิหารเป็นมรดกโลก คือการดำเนินการร่วมกัน ระหว่างไทยกับกัมพูชา ในลักษณะ Transboundary Property ซึ่งมีตัวอย่าง ในประวัติของมรดกโลก แล้วหลายแห่งอันสะท้อนให้เห็นหลักการอันสำคัญของ คณะกรรมการมรดกโลกที่ให้การเอาใจใส่ต่อข้อกังวล และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกๆ ฝ่าย และเพื่อให้เกณฑ์การเป็นมรดกโลก ของแหล่งโบราณสถานนั้นๆ ได้รับการคำนึงถึงอย่างถูกต้อง และครบถ้วนฝ่ายไทยก็พร้อมที่สนับสนุนการจดทะเบียน เขาพระวิหารเป็นมรดกโลกในแนวทางนี้เต็มที่ โดยแนวทางนี้ต้องได้รับการสนองตอบจากฝ่ายกัมพูชาด้วยอีกทางหนึ่ง ซึ่งเป็น





## 6. สรุปผลและข้อเสนอแนะ

จากปัญหาเรื่อง ความขัดแย้งระหว่างไทยกับกัมพูชา กรณีศึกษา : ปราสาทพระวิหาร นั้นไทยต้องตระหนักว่า รัฐบาลกัมพูชามีสิทธิร้องขอให้ศาลโลกตีความคำพิพากษา ปี 2505 ได้โดยลำพัง ผู้วิเคราะห์เชื่อว่าเชื่อว่าหากความสัมพันธ์ระหว่างไทย-กัมพูชาเลวร้ายลงเรื่อยๆ กัมพูชาจะเลือกหนทางนี้เพื่อยุติปัญหาที่ยืดเยื้อมานานเสียที

ข้อเสนอแนะในมุมมองตามวิสัยทัศน์ของผู้วิเคราะห์ โดยได้ศึกษาและค้นคว้าจากในการรวบรวมข้อมูลได้พบว่าไม่ว่าจะเป็นเรื่องปัญหาและต้นเหตุของปัญหา สาเหตุที่อาจทำให้เกิดปัญหา หรือการยืนยันสาเหตุที่แท้จริง และรวมทั้งได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด หลักการ และทฤษฎีมาวิเคราะห์ผล การดำเนินการป้องกัน การวางแผนตั้งรับ พร้อมทั้งรูปแบบตามและกระบวนการ เพื่อจะได้วิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและโอกาส

ส่วนบทบาทและภาวะผู้นำ (Leadership) ของนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรีคนที่ 27 ของประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งถือว่ามีคามสำคัญยิ่งโดยเฉพาะกับประเทศไทยในยุคโลกาภิวัตน์เรา จึงคาดหวังที่ จะมีผู้นำประเทศที่มีวิสัยทัศน์และบริหารจัดการประเทศชาติด้วยการอุทิศตนทำประโยชน์เพื่อประเทศชาติอย่างแท้จริง ในการมุ่งมั่นในการดำเนินการวางแผนและจัดทำโครงการระดับชาติในการแก้ปัญหาข้อพิพาทและความขัดแย้งปราสาทพระวิหาร ที่มีประสิทธิภาพและเอื้อประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติสูงสุด ต่อไป

## 7. เอกสารอ้างอิง

1. บทความ เรื่อง กรณีพิพาทเขาพระวิหารระหว่างไทยกับกัมพูชา  
หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน วันศุกร์ที่ 31 กรกฎาคม 2553 ปีที่ 33 ฉบับที่ 11825
2. ศาสตราจารย์ ดร. อรุณ รักธรรม.( 2532). พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร. พิมพ์ที่โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2532
3. ดร.สมชาย คุ่มพูล. วิสัยทัศน์ผู้นำ หนังสือประกอบการสอนหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ระบบการศึกษาทางไกลทางอินเทอร์เน็ต) มหาวิทยาลัยรังสิต พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต ปทุมธานี, 2551