

## การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง Participative Management Based on Moderate Postmodern Philosophy

สิรินทร์ กัญยาวิริยะ<sup>1</sup> และ ชิสา กัญยาวิริยะ<sup>2</sup>

Sirin Gunyaviriya<sup>1</sup> and Chisa Gunyaviriya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>บริษัท ล.ธนวรงค์ (1997) จำกัด

<sup>1,2</sup>Lor Yaowaraj Bangkok

Corresponding author, e-mail : <sup>1</sup>sirin.cnt@hotmail.com

<sup>2</sup>chisa.gu@ssru.ac.th

Received: July 14, 2024; Revised: July 30, 2024; Accepted: July 30, 2024

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาเชิงวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ควรมีการบริหารอย่างสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา เพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรอย่างสูงสุด ดังนี้ 1) การสร้างสรรค์ ได้แก่ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากทุกคนในองค์กร การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายและกระบวนการทำงาน การยอมรับและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ และการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงองค์กร 2) การปรับตัว ได้แก่ ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก การมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน นโยบาย และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ การเปิดรับความหลากหลายและความแตกต่าง และการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ 3) การร่วมมือ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร การแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และทรัพยากรอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีส่วนร่วมของทุกคนในการตัดสินใจและการดำเนินงาน และ 4) การแสวงหา ได้แก่ การมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ การตั้งเป้าหมายและความท้าทายใหม่ ๆ ให้กับตัวเองและองค์กร การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร การมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

**คำสำคัญ :** การบริหารแบบมีส่วนร่วม, ปรัชญา, หลังนวยุค, หลังนวยุคสายกลาง

## Abstract

This study aims to analytically examine participatory management based on the principles of moderate postmodern philosophy. The analysis reveals that participatory management following the principles of moderate postmodern philosophy should involve creative, adaptive, cooperative, and requisitivity to achieve the highest quality of life for individuals within the organization. The findings are as follows : 1) Creativity : This includes promoting creativity and innovation from everyone within the organization, providing opportunities for personnel to participate in developing policies and work processes, accepting and supporting new ideas, and experimenting with new things that can lead to organizational development and improvement. 2) Adaptivity : This entails the organization's ability to respond to changes from both internal and external sources, having flexibility in adjusting working methods, policies, and practices according to the situation, embracing diversity and differences, and promoting personnel's ability to adapt to changes. 3) Collaborativity : This involves promoting effective teamwork, building good relationships within the organization, sharing information, knowledge, and resources equally, creating a culture of teamwork, fostering a sense of belonging within the organization, and encouraging everyone's participation in decision-making and operations. 4) Requisitivity : This focuses on the commitment to seeking new knowledge and experiences, setting new goals and challenges for oneself and the organization, supporting the learning and self-development of personnel, and emphasizing continuous development to move forward steadily.

**Keywords :** Participative Management, Philosophy, Postmodern, Moderate Postmodern

## บทนำ

การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นพื้นฐานสำคัญของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ดังจะเห็นได้ชัดในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (นัชชา ทิพนเตร, 2565) ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาประเทศและการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสะท้อนได้จากการที่องค์กรต่างประเทศให้ความสำคัญในประเด็นดังกล่าว กล่าวคือ องค์กรสหประชาชาติ (United Nations : UN) ได้นำธรรมาภิบาล (good governance) มาใช้อย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. 1989 ในรายงานเรื่อง Sub sahara Africa : from Crisis to Growth เป็นรายงานที่ธนาคารโลกพยายามวิเคราะห์ถึงความล้มเหลวของรัฐในแอฟริกาในการพัฒนาประเทศ คำว่า “ธรรมาภิบาล” เริ่มมีบทบาทในแง่ของโลกาภิวัตน์ เพราะธนาคารโลกและกองทุนเงินระหว่างประเทศเชื่อว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะทำได้โดย

หากประเทศนั้นปกครองโดยปราศจากธรรมาภิบาล ธนาคารโลกจึงได้สร้างลักษณะของธรรมาภิบาลระดับโลกขึ้น เพื่อให้หน่วยงานและเครือข่ายในองค์กรผลักดันให้ประเทศต่าง ๆ ดำเนินตามแนวทางธรรมาภิบาล ซึ่งลักษณะองค์ประกอบที่กว้างขวางนี้ไม่ได้ชี้ชัดว่า ประเทศนั้น ๆ จะต้องอยู่ภายใต้ระบบการเมืองการปกครองแบบใดแบบหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจง ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงหมายถึงการปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึง การบริหารและการจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยหลักการทั่วไปของธรรมาภิบาลที่องค์การสหประชาชาติกำหนดไว้ 8 หลักการ ประกอบไปด้วย 1) หลักการมีส่วนร่วม เป็นการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กร หรือประชาชนทั้งชายหญิงที่สามารถทำได้โดยอิสระไม่มีการบังคับ สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเอง 2) การปฏิบัติตามกฎบนความถูกต้องตามกรอบของกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมกับประชาชนโดยเท่าเทียมกัน ทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน 3) ความโปร่งใส เป็นการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา สิ่งนี้ช่วยแก้ปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชันได้ 4) ความรับผิดชอบ เป็นการพยายามให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการทำงาน ถ้าหากที่ละเมิดและรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจนั้น ๆ 5) ความสอดคล้องเป็นการกำหนด และสรุปความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกันและความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมมาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคม การจะพัฒนาสังคมได้ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคม 6) ความเสมอภาค เป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาลหรือองค์กรปกครอง ทั้งการบริการ ด้านสวัสดิการ ตลอดจนสาธารณสุขด้านอื่น ๆ 7) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่โดยการผลิตและจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มีคุ้มค่ากับเงินที่ลงทุน หรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติโดยมีการพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และ 8) การมีเหตุผลเป็นความต้องการในทุกสังคม ประชาชนทุกคนต้องตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองด้วยเหตุด้วยผลที่สมเหตุสมผล (วัชรินทร์ อินทพรหม, 2557)

การพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพที่ดีนั้นจำเป็นต้องสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกันในการเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจในกันและกัน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกคนที่เกี่ยวข้องเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเคารพและให้คุณค่าแก่กันและกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันเพื่อช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการทำงานหรือกิจกรรมที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตร่วมกัน จำเป็นต้องมีความเข้าใจ มีแนวทางการปฏิบัติ มีวิธีการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเหมาะสม หากพิจารณาถึงการดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม งานที่สามารถทำให้สำเร็จด้วยคน ๆ เดียวได้นั้นแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นที่ทำงานสำเร็จมีความรับผิดชอบในงาน แต่ไม่อาจการันตีได้ว่างานนั้นเป็นงานใหญ่ เพราะงานใหญ่จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคนมากกว่า 1 คน หรือที่เรียกว่าทีมงาน ดังที่ Douglas (1988) กล่าวว่า

ทีมงานเป็นกลุ่มของคนที่ประสานงานกันเพื่อปฏิบัติงานใดงานหนึ่งหรือหลาย ๆ งานที่ทำคนเดียวไม่ได้ แต่ทีมงานมิใช่การรวมกลุ่มโดยทั่วไป แต่เป็นกลุ่มเฉพาะ

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ทีมงานคือการรวบรวมสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เช่น การสร้างความพึงพอใจของคนโดยรวมและสนองความต้องการที่เกิดขึ้นจากสมาชิกในทีมงาน แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายที่ทีมงานมีส่วนร่วม มีใจตรงกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกัน โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการผลักดันให้งานที่ทำนั้นให้ไปถึงเป้าหมายร่วมกัน โดยถือเอาวัตถุประสงค์ของงานที่ทำเป็นหลัก ไม่ยึดเอาอารมณ์หรือค่านิยมส่วนตัวเป็นศูนย์กลาง แต่ยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน และมีการช่วยกันปิดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งให้กันและกัน

ในงานวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม Hoy and Miskel (1978) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการตัดสินใจของครู-อาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า โอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครู และอาจารย์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการสอนของครูและอาจารย์ ซึ่งครูและอาจารย์นิยมชมชอบผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วน Swans burg (1996) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ประกอบด้วย การไว้วางใจกัน ความยึดมั่นผูกพัน การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และความอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ดีกว่า การตัดสินใจที่ดีจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ พวกเขาย่อมมีความผูกพันต่อผลการตัดสินใจที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมาย ความผูกพันจึงนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นในส่วนของกำลังใจ และความพอใจในการทำงานที่จำเป็น สิ่งเกิดจากที่พวกเขามีความรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ฉะนั้น ความรู้สึกเห็นห่าง คับอกคับใจ และความไม่พอใจที่จะนำไปสู่ความเฉื่อยชา การลาออกจากงาน และการขาดงานน้อยมาก การลดความไม่พอใจด้วยการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถแก้ปัญหานี้ได้ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานและองค์กร เพราะมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินงานอย่างมาก ช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยผู้ที่มีส่วนร่วมมากขึ้นจะรู้สึกว่ามีอำนาจและมีความสำคัญในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายจะมีความมุ่งมั่นและความผูกพันกับการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากมีการใช้ทรัพยากรและความสามารถของสมาชิกในองค์กรอย่างเต็มที่ และช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมหรือองค์กร ทำให้มีบรรยากาศทำงานที่ดีและเต็มไปด้วยความรับผิดชอบต่อกันและกัน ช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน และช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกได้ง่ายขึ้น

## ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาเอกสารและบทความวิจัย พบว่า มีผู้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจการรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงานตลอดจน การประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์การ (คณะกรมการบริหารงานวิจัย, 2564)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง การที่บุคคลผู้บริหาร ใช้การจูงใจให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อพัฒนางานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจตลอดจน การประเมินผลให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ ร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร (นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินถา ศิริวรรณ, 2560)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารโดยให้บุคคลในองค์กรหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกระบวนการตัดสินใจใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญ ในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการบริหารงานมีความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง และกระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับ พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้เป็นหลักการของการบริหารงานที่ผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้ ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและ ขจัดปัญหาความขัดแย้ง (นันทกิตติ แก้วกล้า, 2553)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้บุคคลผู้ร่วมงาน หรือบุคคลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในกระบวนการตัดสินใจอันเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคลและการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการให้ความสำคัญต่อบุคคลและเป็นการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการได้มีส่วนร่วม (รัตนา อยู่สุข, 2551)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพ ความคิด ความเชื่อและความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงานแต่ละองค์กร อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับ กาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย โดยการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างพลังการทำงาน ร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา เพราะทำให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนร่วม เข้าใจสถานการณ์และอุทิศตนมากยิ่งขึ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา (ทำนอง ภูเกิดพิมพ์, 2551)

จากการศึกษาความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารบุคคลให้มีความสัมพันธ์กันในการสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมาย ร่วมกันในการแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกขั้นตอน

ของการมีส่วนร่วม ได้แก่ ร่วมรับทราบข้อมูล ร่วมคิด ร่วมวางแผนและตัดสินใจ ร่วมลงมือทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมประเมินผล ร่วมรับประโยชน์สุขที่เกิดขึ้นด้วยกัน

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ได้รับอิทธิพลและวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและความสุขของพนักงาน เชื่อว่า การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ส่วนแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์มุ่งศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ การเรียนรู้ และพฤติกรรมของมนุษย์ เชื่อว่าการเข้าใจพฤติกรรมของพนักงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงผสมผสานแนวคิดทั้งสองข้างต้นเข้าด้วยกัน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการวางแผน สร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาและการเติบโตของทั้งองค์กรและพนักงาน วิวัฒนาการจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์และเชิงพฤติกรรมไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follet) เป็นบุคคลสำคัญที่บุกเบิกแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) แนวคิดของเธอเน้นการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสนับสนุนให้นายทุนคิดถึงพนักงาน ไม่ใช่เพียงแค่ผลกำไร ฟอลเลตได้นำเสนอแนวคิดเหล่านี้ในบทความชื่อ “Dynamics Administration” นอกจากนี้ แนวคิดของฟอลเลตได้รับการสนับสนุนและขยายความโดยนักวิชาการคนสำคัญ เช่น เอลตัน เมโย (Elton Mayo) และ เอฟ.เจ. โรธลิสเบอร์เกอร์ (F.J. Roethlisberger) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยทั้งสองท่านมีบทบาทสำคัญในโครงการศึกษาฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ซึ่งเป็นการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยทางสังคมและการมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland, 1961) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลการศึกษาของเขาสรุปได้ว่าคนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement - nAch) เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ คนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถทำได้และ

พยายามทำงานให้สำเร็จลุล่วง พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลลัพธ์ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ และมองหาความรับผิดชอบและความเป็นอิสระในการทำงาน

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation - nAff) เป็นความต้องการการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความสัมพันธ์สูงต้องการความใกล้ชิดและความเป็นมิตรกับผู้อื่น พวกเขามักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและต้องการการยอมรับและความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power - nPow) เป็นความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ๆ คนที่มีความต้องการอำนาจสูงต้องการมีอิทธิพลและควบคุมผู้อื่น พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการนำทีม และมองหาโอกาสในการแสดงความสามารถและการเป็นผู้นำ

เรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert, 1967) เสนอทฤษฎีการบริหารที่มีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ ซึ่งเรียกว่า “การบริหาร 4 ระบบ” (System 4) โดยแต่ละระบบมีลักษณะการบริหารและการจัดการที่แตกต่างกัน ดังนี้

ระบบที่ 1 การบริหารแบบบังคับบัญชา (Exploitative-Authoritative) เป็นการบริหารที่เน้นการบังคับบัญชาและการควบคุม ใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว การตัดสินใจมาจากผู้บริหารระดับสูงและไม่ให้พนักงานมีส่วนร่วม ใช้การข่มขู่และการลงโทษเป็นหลักในการกระตุ้นการทำงาน การสื่อสารเป็นทางเดียวจากบนลงล่าง และไม่มีควมไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน จึงเป็นการบริหารองค์การที่เน้นหน้าที่และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง

ระบบที่ 2 การบริหารแบบเมตตา-เผด็จการ (Benevolent-Authoritative) เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา มีการบริหารแบบบังคับบัญชาแต่มีความเมตตามากขึ้น การตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง แต่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานเล็กน้อย ใช้รางวัลและการข่มขู่ในการกระตุ้นการทำงาน การสื่อสารยังเป็นทางเดียวจากบนลงล่าง แต่มีความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานเล็กน้อย

ระบบที่ 3 การบริหารแบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นการบริหารที่เน้นการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของพนักงาน การตัดสินใจสำคัญยังคงอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง แต่พนักงานมีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ใช้รางวัลและแรงจูงใจในการกระตุ้นการทำงาน การสื่อสารเป็นสองทาง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

ระบบที่ 4 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group) เป็นการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจมาจากกรปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ ใช้การกระตุ้นด้วยแรงจูงใจและการยอมรับในการทำงาน การสื่อสารเป็นสองทางอย่างเต็มที่ มีความไว้วางใจสูงระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญที่สามารถนำไปบูรณาการกับแนวคิดอื่น ๆ หรือประยุกต์ใช้บนพื้นฐานปรัชญากระบวนทรรศน์ต่าง ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงสร้างสรรค์ที่มีเป้าหมายเพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิต

## องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สวอนสเบิร์ก (Swanaburg, 1996) แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

### 1. การไว้วางใจกัน (Trust)

การไว้วางใจกันเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจในทีมช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและการสื่อสารที่เปิดกว้าง

### 2. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment)

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานช่วยสร้างความยึดมั่นผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความยึดมั่นผูกพันนี้ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

### 3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals and Objectives)

การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันช่วยให้ทุกคนในทีมมีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ

### 4. ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy)

การให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานและการตัดสินใจภายในขอบเขตของความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระนี้ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

### 1. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

การเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

### 2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การใช้เทคนิคการกระตุ้นและการจูงใจเพื่อเพิ่มกำลังใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระทำให้ข้อมูลและแนวคิดไหลลื่นได้อย่างราบรื่น ลดความขัดแย้งและเพิ่มความเข้าใจระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

### 4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร

การมีปฏิริยาโต้ตอบและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ช่วยให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งมั่นในเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน

### 5. การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์กร เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม

ในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน



การตัดสินใจโดยกลุ่มช่วยให้เกิดความหลากหลายของความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ทำให้การตัดสินใจมีความรอบคอบและครอบคลุมทุกด้าน

6. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมตนเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก

การกระจายอำนาจในการควบคุมงานให้ผู้ร่วมงานสามารถควบคุมตนเองได้ ช่วยเสริมสร้างความรับผิดชอบและความเป็นอิสระในการทำงาน รวมถึงเน้นการแก้ไขปัญหาเป็นหลัก

7. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานที่สูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย

การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ ทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของโลเคิร์ตเน้นการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงาน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจและความร่วมมือสูงสุด

## ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง (Moderate Postmodern Philosophy) เป็นปรัชญาที่มีความประนีประนอมระหว่างแนวคิดนวยุคนิยม (Modernism) หรือโครงสร้างนิยม (Constructionism) ที่ยึดมั่นถ้อยมั่นในกฎเกณฑ์วิทยาศาสตร์มากจนเกินไป กับแนวคิดหลังนวยุคนิยมสายสุดขั้ว (Extreme Postmodernism) หรือรื้อถอนนิยม (Deconstructionism) ที่ปฏิเสธกฎเกณฑ์วิทยาศาสตร์ทั้งหมดแบบรื้อทำลายหรือรื้อทิ้ง (สิรินทร์ กันยาวิริยะ และชิสสา กันยาวิริยะ, 2567) ปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมองว่า แนวคิดสุดขั้วทั้ง 2 ฝ่ายนี้ต่างทำลายคุณค่าของสิ่งอื่น ๆ ที่มนุษย์เพียรสร้างและเรียนรู้กันมา กล่าวคือ แนวคิดนวยุคนิยมหรือโครงสร้างนิยมมีความยึดมั่นถ้อยมั่นในกฎเกณฑ์วิทยาศาสตร์มากจนเกินไปจนเกิดการปฏิเสธองค์ความรู้หรือความจริงในรูปแบบอื่น ๆ โดยเฉพาะความจริงในด้านปรัชญาและศาสนา รวมถึงภูมิปัญญาชาวบ้านงานศิลปะและงานสร้างสรรค์อื่น ๆ ส่วนแนวคิดหลังนวยุคนิยมสายสุดขั้วหรือรื้อถอนนิยม ปฏิเสธกฎเกณฑ์วิทยาศาสตร์ทั้งหมดแบบรื้อทำลายหรือรื้อทิ้งจนทำให้คุณค่าของการค้นพบทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ อำนวยความสะดวกสบายหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับมนุษย์ ปรัชญาหลังนวยุคสายกลางจึงเสนอคุณค่าในเรื่องความจริงอย่างมีวิจารณ์ญาณ คือให้รู้จักแยกแยะประเด็นต่าง ๆ แล้วประเมินค่าให้เห็นในทุกแง่มุม (พระครูโอภาสสราธิกุล (ชาตรี อาสโภ), 2564) เช่น ในมุมของสิ่งที่เป็นคุณ-เป็นโทษ เป็นประโยชน์-ไม่ประโยชน์ เป็นความสุข-เป็นความทุกข์ คุ่มค่า-ไม่คุ่มค่า เป็นต้น แล้วหยิบเอาสิ่งที่เป็นคุณค่ามาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต (เจตนิพัทธ์ พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, 2564) คือ สร้างสรรค์ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา (ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์, 2565) ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง เสนอให้เห็นความจริงในหลากหลายรูปแบบที่วางบนเงื่อนไขที่แตกต่างกันไป อาทิ

1) ความจริงแบบคณิตศาสตร์ เป็นความจริงสมมติ เช่น สมมติให้สิ่งของสองสิ่งไม่สามารถหลอมรวมกันได้ หรือไม่สามารถทำให้เกิดสิ่งใหม่ได้เมื่อนำมาปฏิสัมพันธ์กัน เช่น ลูกฟุตบอล 1 ลูก กับลูกฟุตบอลอีก 1 ลูก เมื่อนำมาบวกกันจะได้เท่ากับ  $1+1 = 2$  แต่หากเงื่อนไขไม่ได้เป็นไปตามที่สมมติเอาไว้ในเชิงคณิตศาสตร์ คำตอบก็จะไม่ได้เท่ากับ 2 เสมอไป เช่น น้ำ 1 หยด เมื่อนำมารวมกับน้ำอีก 1 หยด จะได้เท่ากับ 1 หยด หรือทราย 1 กอง มารวมกับทรายอีก 1 กอง ก็จะได้เท่ากับ 1 กองเท่านั้น เมื่อเขียนเป็นสมการก็จะกลายเป็น  $1+1 = 1$  นั่นก็เพราะสิ่งสองนี้สามารถหลอมรวมกันได้ เป็นต้น

2) ความจริงแบบปรัชญา เป็นความจริงบนปฐมบท (assumption) เช่น กลุ่มเหตุผลนิยมมีปฐมบทของความจริงบนพื้นฐานของเหตุผลเชิงตรรกะ จึงปฏิเสธสิ่งที่เป็นประสบการณ์ทางประสาทสัมผัส ส่วนกลุ่มประจักษ์นิยมมีปฐมบทของความจริงบนพื้นฐานของประสบการณ์ทางประสาทสัมผัส จึงปฏิเสธสิ่งที่เป็นเหตุผลเชิงตรรกะ เป็นต้น

3) ความจริงแบบประวัติศาสตร์ เป็นความจริงตามหลักฐานที่ปรากฏ เช่น ในเรื่องของอายุมนุษย์ จำเป็นต้องมีการอ้างอิงถึงโครงกระดูกมนุษย์ที่ขุดค้นพบ โดยถือเอาโครงกระดูกที่มีอายุเก่าแก่ที่สุด หากในวันข้างหน้ามีการขุดพบกระดูกที่แก่กว่าในยุคปัจจุบัน ข้อมูลในปัจจุบันก็จะถูกปรับเปลี่ยนทันที

4) ความจริงแบบศาสนา เป็นความจริงเชิงคุณค่า เช่น หากมีการตัดเนื้อหาบางส่วนในคัมภีร์ไบเบิล ที่ขัดแย้งกับหลักวิทยาศาสตร์ เช่น ในส่วนที่เอวาเกิดขึ้นจากโครงกระดูกของอาดัม เป็นต้น คัมภีร์ไบเบิลคงขายไม่ได้ หรือหากตัดเอาส่วนที่พระราชกฤษฎีกาสัตตัตถะเดินได้ 7 ก้าวหลังจากที่ทรงประสูติใหม่ ๆ ออกจากพระไตรปิฎก พระไตรปิฎกนั้นก็อาจถูกมองว่าเป็นพระไตรปิฎกที่มีความบกพร่อง เป็นต้น ดังนั้น ความจริงแบบศาสนาจึงไม่จำเป็นต้องอิงกับความจริงแบบวิทยาศาสตร์เสมอไป

ปรัชญาหลังนวยุคสายกลางเน้นการตีความอย่างมีวิจารณ์ญาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต คือ สร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา (สุตธินีย์ ทองจันทร์, เมธา ทธิมเทพาธิป และกิริติ บุญเจือ, 2563) ดังนั้น เมื่อนำเอาหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมาบูรณาการเพื่อให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง จำเป็นต้องยึดเอาหลักการ วิธีการ และเป้าหมายของปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมาเป็นแกนหลักสำคัญในการสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

## การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

จากการศึกษาความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมาแล้ว ในหัวข้อนี้ผู้เขียนได้วิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง เป็นการนำเอาพลังร่วมมือมาเป็นแกนกลางสำคัญในการขับเคลื่อนพลังสร้างสรรค์ พลังปรับตัว และพลังแสวงหา รวมถึงการใช้วิจารณ์ญาณในการวิเคราะห์แยกแยะคุณค่าต่าง ๆ ในทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตร่วมกัน

จากการวิเคราะห์และประเมินค่าเพื่อประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบของ Likert พบว่า ระบบที่ 1 และ 2 เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการควบคุมอย่างเข้มงวดและมีความเป็นทางการสูง แต่เสี่ยงต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความตึงเครียดและขาดความไว้วางใจ การเลือกใช้ระบบการบริหาร ได้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะของงาน และเป้าหมายขององค์กรแต่ละแห่ง ส่วนการวิเคราะห์ และประเมินค่าเพื่อประยุกต์ใช้ทฤษฎีของ McClelland ในการบริหาร การเข้าใจความต้องการ ทั้งสามประการนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบนโยบายและสิ่งจูงใจที่เหมาะสมสำหรับ พนักงานได้ ทั้งในส่วนพนักงานที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ควรมอบหมายงานที่ท้าทายและมีเป้าหมายชัดเจน พร้อมทั้งมีระบบการประเมินผลที่ยุติธรรม และสำหรับพนักงานที่มีความต้องการ ความสัมพันธ์สูง ควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ตลอดทั้ง สำหรับพนักงานที่มีความต้องการอำนาจสูง ควรมอบโอกาสในการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการ พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการ ดังนั้น ทฤษฎีของ McClelland เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกัน ของพนักงานแต่ละคน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลัคนวายุคสายกลาง เมื่ออธิบายตามกรอบของคุณภาพชีวิต ได้แก่ การสร้างสรรค์ การปรับตัว การร่วมมือ และการแสวงหา จึงได้แก่

1. การสร้างสรรค์ (Creativity) ได้แก่ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากทุกคน ในองค์กร การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายและกระบวนการทำงาน การยอมรับ และสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ และการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

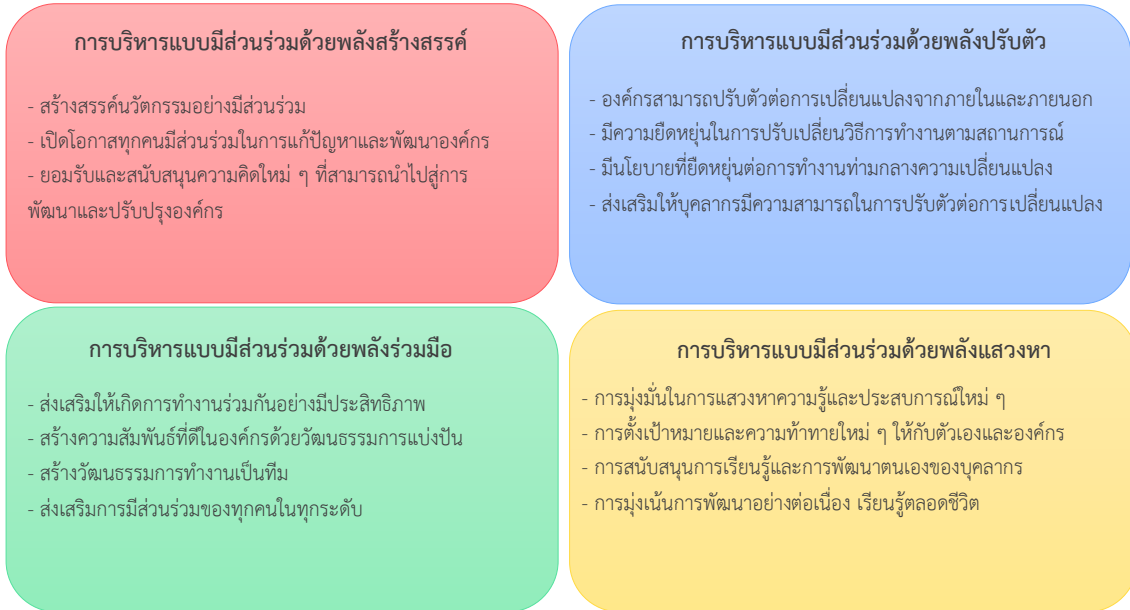
2. การปรับตัว (Adaptivity) ได้แก่ ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก การมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน นโยบาย และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ การเปิดรับความหลากหลายและความแตกต่าง และการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้

3. การร่วมมือ (Collaborativity) ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร การแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และทรัพยากรอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีส่วนร่วมของทุกคนในการตัดสินใจและการดำเนินงาน

4. การแสวงหา (Requisitivity) ได้แก่ การมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ การตั้งเป้าหมายและความท้าทายใหม่ ๆ ให้กับตัวเองและองค์กร การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร การมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ “ การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ” สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

จากแผนภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า “ การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ” นั้น สามารถบริหารด้วยความสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา ได้ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยพลังสร้างสรรค์
  - สร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีส่วนร่วม
  - เปิดโอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร
  - ยอมรับและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงองค์กร
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยพลังปรับตัว
  - องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอก
  - มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามสถานการณ์
  - มีนโยบายที่ยืดหยุ่นต่อการทำงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง
  - ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยพลังร่วมมือ
  - ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
  - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรด้วยวัฒนธรรมการแบ่งปัน
  - สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกคนในทุกระดับ
- 4. การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยพลังแสวงหา
  - การมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ
  - การตั้งเป้าหมายและความท้าทายใหม่ ๆ ให้กับตัวเองและองค์กร
  - การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร
  - การมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ตลอดชีวิต

## บทสรุป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ควรมีการบริหารอย่างสร้างสรรค์ ปรับตัว ร่วมมือ และแสวงหา เพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรอย่างสูงสุด สร้างความไว้วางใจ ความโปร่งใส ในการบริหาร สร้างพื้นที่แห่งโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างเป็นระบบในทุกระดับ โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ได้แก่ ร่วมรับทราบข้อมูล ร่วมคิด ร่วมวางแผนและตัดสินใจ ร่วมลงมือทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมประเมินผล ร่วมรับประโยชน์สุขที่เกิดขึ้นด้วยกัน

## บรรณานุกรม

- คณะกรรมการบริหารงานวิจัย. (2564). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนคุณภาพของชุมชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กระทรวงศึกษาธิการ.
- เจตนิพัทธ์ พิธยานุวัฒน์ และคณะ. (2564). อุเบกขากับปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 9(5), 2051-2063.
- ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์. (2565). การคิดนวัตกรรมด้วยหลักการทรงงานตามหลักปรัชญาหลังนวยุค. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน*, 15(2), 111-117.
- ทำนอง ภูเกิดพิมพ์. (2551). *แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นัชชา ทิพนตร. (2565). การมีส่วนร่วมของประชาชนและรูปแบบการมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบล จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 9(8), 395-413.
- นันทกิตติ แก้วกล้า. (2553). การมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเขตตำบลท่ากระดาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. *สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินฉา ศิริวรรณ. (2560). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. *วารสารมหาจุฬาวชิการ*, 4(1), 176-187.

- พระครูโสภาสราธิคุณ (ชาตรี อาสโภ). (2564). พุทธธรรมมาภิบาลกับปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 9(4), 1444-1454.
- รัตนา อยู่สุข. (2551). การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. โครงการบัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*.
- วัชรินทร์ อินทรหม. (2557). รูปแบบการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชน. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 8(3), 278-289.
- สิรินทร์ กัญยาริยะ และชิสา กัญยาริยะ. (2567). การบริหารธุรกิจ 5 กระบวนทรรศน์. *วารสารสถาบันพอดี*, 1(2), 17-31.
- สุดิณีย์ ทองจันทร์, เมธา หริมเทพาธิป และกิริติ บุญเจือ. (2563). การพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ป่วยด้วยหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 10(1), 31-41.
- Douglas, Tom. (1988). *Group : Understanding People Gathered Together*. 3rd ed. New York : Rout ledge a Division of Rout ledge, Chapman and Hall.
- Hoy, Wayne K. and G. Miskel Cecil. (1978). *Educational Administration : Theory Research and Practice*. New York : Random House.
- Likert, Rensis. (1967). "The Method of Constructing and Attitude Scale". In Reading in Fishbeic, M (Ed.), *Attitude Theory and Measurement*. (pp. 90-95). New York.
- Likert, S. (1961). *New patterns of management*. New York : McGraw-Hill.
- McClelland, David C. (1961). *The Achieving Society*. New York : D. Van Nostrand Company Inc.
- Swansburg, Russell C. (1996). *Management and Leadership for Nurse Managers*. Boston : Jones and Bartlett Publishers.
-