

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการในอำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า เอกสาร ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

๒.๑.๒ คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

๒.๒.๒ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

๒.๓ ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม

๒.๓.๑ ความหมายของหลักสัปปริสธรรม

๒.๓.๒ ความเป็นมาของหลักสัปปริสธรรม

๒.๓.๓ สาระสำคัญของหลักสัปปริสธรรม

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ

๒.๕ คณะสงฆ์อำเภอตากลี

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา

๒.๖.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพระสังฆาธิการ

๒.๖.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปริสธรรม

๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองและสามารถช่วยเหลือคลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และทำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายของผู้นำ พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ เช่น ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้^๑ เป็นผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่

^๑ ธรรมรส โชติคุณุช, มนุษย์สัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนต, ๒๕๑๙), หน้า ๑๓๑.

เขาปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า^๒ เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่อง^๓ เป็นผู้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ้งยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม^๔ เป็นผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^๕

นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการบางกลุ่มได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ เป็นผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเองเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจการกำหนดเป้าหมาย มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม^๖ เป็นบุคคลที่มีความสามารถแท้จริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหาเป็นผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้มีการจัดการและพัฒนาบุคลากร ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ พัฒนาทีมงาน มีการสื่อสารที่ดี^๗ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการชักจูงบุคคลในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและความเป็นจริงผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็ได้^๘

ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจ โดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างอ่อนน้อม อ่อนน้อมและยอมเข้าสัผัส สามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบให้เป็นนโยบาย^๙ ต้องเป็นผู้มีความสามารถ

^๒ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๙๕.

^๓ วิเชียร วิทยาอุดม, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

^๔ สุพานี สฤษฏ์วานิช, **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

^๕ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^๖ เสนาะ ดิยาวาร์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖.

^๗ สมพิศ วิทยวิเชียร, **เป็นหัวไม่ไขหาง**, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^๘ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙๗.

^๙ สิบปนนท์ เกตุทัต, **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง**, ในผู้นำ, สงวน นิตยารัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์ สติตะสิริ บรรณาธิการ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

เป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มชนขององค์กรนั้น เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่ และสามารถใช้ศาสตร์ และศิลปะในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อยตาม ทำตาม และร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำ ด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง^{๑๐} โดยมีบทบาทหน้าที่แบ่งออกได้ ๔ อย่าง ดังนี้ เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดี และเกิดความร่วมมือ เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดหมาย เป็นรูปแบบของการชักจูงให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน^{๑๑}

ยังมีนักวิชาการบางกลุ่มได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ เป็นผู้มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับหรือจูงใจใดๆ แต่สามารถทำให้บุคคลอื่นๆ ยอมรับและศรัทธา จนพร้อมที่จะเชื่อตาม ทำตามอย่างจริงใจและพอใจเสมอ^{๑๒} เป็นบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา^{๑๓} เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นผู้บริหาร องค์กรใดก็ตาม นักการศึกษา นักบริหาร นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของผู้นำไว้ในหลายลักษณะ ทั้งลักษณะของการเกิดผู้นำ ผู้นำในแง่ของการมีบทบาท ผู้นำในทางปฏิบัติหรือผู้นำในการใช้อำนาจอิทธิพล ผู้นำในด้านความรับผิดชอบ ซึ่งได้รวบรวมและสรุปแนวความคิดอันเกี่ยวกับผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ อย่างดังต่อไปนี้ มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของกลุ่ม^{๑๔} เป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น^{๑๕}

ผู้นำต้องเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและส่วนบุคคล^{๑๖} ต้องเป็นกลุ่มของประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีความแตกต่างจากประชาชนคนอื่นๆ โดยมีข้อยกเว้นพิเศษในการแสดงออกใดๆ ในทางการเมืองและเป็นผู้ซึ่งผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมือ

^{๑๐} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐), หน้า ๑๙๕.

^{๑๑} พ.ท.หญิงศิริพร พูนชัย, อ้างในพนิดา ตามาพงษ์ “ผู้นำและภาวะผู้นำ”, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <www.phichitcdd.com>. ๒๒/๓/๒๕๕๖.

^{๑๒} ปริญญา ตันสกุล, **ศาสตร์แห่งผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จิตจักรวาล, ๒๕๔๓), หน้า ๓๔.

^{๑๓} อรุณ รักธรรม, **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๓๙.

^{๑๔} เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๕๐.

^{๑๕} Cattell R.B., **Human Relations**, (New York : Free Press, 1951), p. 161.

^{๑๖} Huse; Edgar and Boditch, L.Jane, **Between in Organization : A System Approach to Management**, (New York : Harper & Brother, 1973), p. 75.

อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันในกลุ่มอย่างสูง^{๑๗} ต้องเป็นบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ^{๑๘} และต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำอันก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดี เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น^{๑๙}

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะคุณสมบัติที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจหรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั่นเอง ให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถชักชวนหรือชักนำให้บุคคลอื่นช่วยปฏิบัติภาระต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม “ผู้นำ” ยังมีคำอื่น ๆ อีก เช่น “ผู้บังคับบัญชา” “ผู้บริหาร” “ผู้จัดการ” “ผู้อำนวยการ” “หัวหน้า” เป็นต้น จากบริบทของคำ เช่น “หัวหน้า” หรือ “ผู้บริหาร” ความหมายของคำในลักษณะของการกระทำหน้าที่อาจจะเป็นคนละคนกันก็ได้ หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนที่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มก็ได้ แต่ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้งๆ ที่เขาไม่มีอำนาจตำแหน่งใดๆ ทั้งสิ้น เพราะฉะนั้น “ผู้นำ” คือบุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน ผู้นำอาจเป็นคน ๆ เดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้น ในกลุ่มหรือองค์กรหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของผู้นำ

นักวิชาการ	ความหมายของผู้นำ
ธรรมรส โชติกุญชร, (๒๕๑๙, หน้า ๑๓๑).	๑. บุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมา ๒. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, (๒๕๔๐, หน้า ๙๕).	๑. บุคคลที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้อง ๒. บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่ม
วิเชียร วิทยาอุดม, (๒๕๔๘, หน้า ๒).	๑. บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่อง ๒. บุคคลที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวเอง
สุพานี สฤกษ์วานิช, (๒๕๔๙, หน้า ๒๙๖).	๑. บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือกลุ่ม ๒. บุคคลที่มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์ ๓. บุคคลที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น

^{๑๗} Earl J. Frierich, *An Introduction to Political Theory*, (New York : Harper & Row Publishers, 1976), p. 96.

^{๑๘} Halpin, Andrew W., *Theory and Research in Administration*, (New York : Macmillan, 1966), p. 46.

^{๑๙} Hemplill, John.K., “Administration as Problem Solving” in Andrew W. Halpin (eds), *Administrative Theory in Education*, (New York : Macmillan, 1976), p. 35.

ตารางที่ ๒.๑ (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของผู้นำ
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), (๒๕๔๙, หน้า ๒๖).	๑. บุคคลที่ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหว ๒. บุคคลที่กระทำการในทิศทางที่กำหนดเป้าหมายไว้
เสนาะ ดิยาวาร์, (๒๕๔๔, หน้า ๖).	๑. บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ๒. บุคคลที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ๓. บุคคลที่ทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ
สมพิศ วิชญวิเชียร, (๒๕๔๒, หน้า ๑๑).	๑. บุคคลที่มีความสามารถแก้ปัญหา ๒. บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ๓. บุคคลที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน
ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (๒๕๔๑, หน้า ๑๙๗).	๑. บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ๒. บุคคลที่มีความสามารถในการชักจูงบุคคล
ลิปพนนท์ เกตุทัต, (๒๕๕๑, หน้า ๓๒).	๑. บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ๒. บุคคลที่จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจ ๓. บุคคลที่สามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน
ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, (๒๕๔๐, หน้า ๑๙๕).	๑. บุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่น ๒. บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ๓. บุคคลที่ใช้ศาสตร์ และศิลปะในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อยตาม
หญิงศิริพร พูนชัย, (๒๕๕๖).	๑. บุคคลที่มีศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ๒. บุคคลที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟัง ๓. บุคคลที่ชักจูงให้ผู้อื่นยอมทำตามโดยสมัครใจ
ปริญญา ต้นสกุล, (๒๕๔๓, หน้า ๓๔).	๑. บุคคลที่มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำ ๒. บุคคลที่ทำให้บุคคลอื่น ๆ ยอมรับและศรัทธา ๓. บุคคลที่
อรุณ รักธรรม, (๒๕๒๒, หน้า ๓๙).	๑. บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง ๒. บุคคลที่ได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า ๓. บุคคลที่มีความสามารถในการปกครอง
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, (๒๕๔๐, หน้า ๕๐).	๑. บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ๒. บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย
Cattell R.B., (1951, p. 161).	๑. บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ๒. บุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ
Huse; Edgar and Boditch, (1973, p. 75).	๑. บุคคลที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น ๒. บุคคลที่ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตารางที่ ๒.๑ (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของผู้นำ
Earl J. Frierich, (1976, p. 96).	๑. บุคคลที่ความแตกต่างจากคนอื่น ๆ ๒. บุคคลที่มีความผูกพันในกลุ่มอย่างสูง
Halpin, Andrew W., (1966, p. 46).	๑. บุคคลที่บทบาทหรืออิทธิพลมากกว่าผู้อื่น ๒. บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวก
Hemplill, John.K., (1976, p. 35).	๑. บุคคลที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำอันก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ ๒. บุคคลที่หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

๒.๑.๒ คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

จากการศึกษาคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

- ๑.สติปัญญา (Intelligence) จะต้องเหนือสมาชิกทั้งหมด
๒. แรงจูงใจ (Motivation) จะต้องสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานได้ตามจุดประสงค์ของกลุ่ม
๓. การตัดสินใจ (Decision) จะต้องมีการตัดสินใจตามเป้าหมายประสงค์ของกลุ่ม หรือในกรณีพิพาทเกิดขึ้น และจะต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยหรือตัดสินใจชี้ขาดได้อย่างเด็ดเดี่ยวรอบคอบ
๔. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ผู้นำจะต้องใกล้ชิดกับลูกน้องทุกๆ คนอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีการแบ่งพรรคพวก ควรจะสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน หากผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายก็ถือว่าความสัมพันธ์นั้นมีผลต่อการบริหารงาน
๕. เกียรติยศ (Person integrity) จะต้องมีความเป็นที่ยอมรับได้ มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น แสดงเป็นบุคคลตัวอย่าง ปฏิบัติตนอยู่ในข้อกำหนดที่ตนตั้งไว้อย่างเคร่งครัด
๖. มีความอดทน (Stamina) ผู้นำจะต้องมีความอดทนในทุกๆ ด้าน ทุกสถานการณ์ เช่น อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ เพราะเป็นธรรมชาติการบริหารงานย่อมผิดพลาด
๗. มีความสามารถในการสร้างสังคม (Conceptual Abilities) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถที่จะเป็นตัวกลางที่จะยึดเหนี่ยวสังคมให้ดำรงอยู่ได้ และทำให้สังคมเป็นสังคมที่มีสมรรถภาพตลอดจนการสร้างลักษณะประจำของสังคมนั้น ๆ
๘. มีความริเริ่ม (Reality) แนวคิดที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการแปลกๆ ใหม่อยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่
๙. มีความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำจะต้องมีความยุติธรรมกับสมาชิกในด้านการมอบหมายงาน ควรมอบให้ตามความเหมาะสม มิใช่มอบงานที่ยากจนเกินไปให้กับคนที่ตนไม่ชอบ เพราะเป็นลักษณะของการลงโทษอย่างหนึ่ง ควรชมและให้กำลังใจแก่สมาชิกทุกคนที่ทำงานได้ไม่

ดำเนินเพื่อสร้างความเสียหายแก่สมาชิก และควรให้รางวัลอย่างเสมอหน้ากัน เมื่อถึงคราวที่สมาชิกควรจะได้รับ^{๒๐}

ดังนั้น ลักษณะผู้นำที่ดีจึงประกอบด้วย คุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ มุ่งแสวงหา มรรควิธีที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของ พฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและ วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบาร์มี ความจงรักภักดีให้ เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับ ผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้^{๒๑} ทักษะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำไวคล้ายกับทักษะ พิจารณา จากลักษณะวิธีการใช้อำนาจมี ๓ ประการ คือ

๑. ผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีความถือ ตัวและเชื่อมั่นในตัวเองมาก บริหารงานและกำหนดนโยบายโดยการใช้อำนาจและอำนาจจางทำ ใหญ่โตไม่ให้เกียรติคนอื่น เน้นสมรรถภาพของการทำงานของตนเองและต้องการขยายอำนาจของ ตนเองออกไปทุกวิถีทาง

๒. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมการ บริหารแต่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ มาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือระบบการจัดงานไม่คำนึงถึงหลักการหรือกฎเกณฑ์เท่าใด การกำหนดนโยบายไม่มีความแน่นอน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และไม่มีการประเมินผลงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขแต่อย่างใด

๓. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) จัดว่าเป็นผู้นำที่ดีที่สุดและอำนวย ผลในการบริหารงานมากที่สุด เป็นการบริหารงานโดยยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ จะ ดำเนินงานในสิ่งใดจะกระทำไปตามมติของกลุ่ม เพราะต้องการความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจจากทุก ฝ่าย การบริหารงานจึงเน้นหนักในรูปการสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยการเปิดโอกาสให้มีการ แสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปในลักษณะของ ความร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจัง^{๒๒}

นอกจากนั้น ผู้นำที่ดีมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานทั้งในองค์กรของรัฐและองค์กร เอกชนเพื่อได้เรียนรู้ว่า บทบาทผู้นำหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นสำคัญที่จะประสบความสำเร็จ และล้มเหลวในการบริหารงาน (บริหารชุมชน) มีคุณลักษณะประจำตัว ๖ ประการ คือ

๑. เป็นผู้กว้าง มองไกล มีใจกว้างในทะเล มีมุมมองที่เปิดกว้างจากภายนอกเข้ามาภายใน (Outside - in)

๒. เป็นคนประเภทที่มีความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้าอยู่ในสายเลือด ในอันที่จะให้ ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามความคิด ความเชื่อของตน กำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายความสำเร็จของ ชุมชน มีการวางแผนเป็นแม่บท ชักชวนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

^{๒๐} พัทธนี วรกวิน, จิตวิทยาสังคม, (คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูจันทระเกษม, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓๒.

^{๒๑} ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมารธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙.

^{๒๒} ชูบ กาญจนประภากร, “แบบของผู้นำ”, วารสารรัฐประศาสนศาสตร์. ฉบับพิเศษ ๒๕๐๗ (๒๕๐๙), หน้า ๗๔.

๓. ผู้นำองค์กรเหล่านี้มีความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในชุมชน

๔. เป็นผู้วิสัยทัศน์ยาวไกล ในการพัฒนาชุมชน

๕. เป็นผู้นำที่นำความคิดที่ดีที่สุด ที่มีอยู่มาใช้สนับสนุนส่งเสริมให้คนในองค์กร นำความคิดที่ดีๆ ไม่ว่าจะมาจากแหล่งใดมาใช้ แม้จะเป็นของคู่แข่งก็ตาม

๖. เป็นผู้นำที่ทำให้องค์กรความรู้วิชาการทางด้านภาวะผู้นำมีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานทั้งในองค์กรของรัฐและองค์กรเอกชนเพื่อได้เรียนรู้ถึงบทบาทผู้นำ ผู้นำองค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จพอสมควร พอจะสรุปได้ดังนี้

๑. มีความหยิ่งยโส โอหัง คิดว่าตัวเองทำถูกต้องเสมอและคนอื่นผิดอยู่ตลอดเวลา

๒. ชอบทำ ตัวเป็นคนเด่น ต้องการสร้างความเป็นศูนย์รวมสนใจของผู้อื่นตลอดเวลา

๓. มีอารมณ์แปรปรวน ไม่คงเส้นคงวาคาดหมายไม่ได้ต้อนรับประชาชนมาติดต่อกัน

๔. ระวังตัวเกินเหตุ ไม่กล้าตัดสินใจ รอบคอบเกินควร

๕. ไม่ไว้วางใจใคร มองคนในชุมชนในแง่ลบตลอดเวลา

๖. ลอยตัวอยู่เหนือปัญหา ไม่ร่วมรับผิดชอบเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กับใคร

๗. ขาดความซื่อสัตย์สุจริต หลีกเลียงกตัญญูเพื่อผลประโยชน์ของส่วนตนและพวกพ้อง

๘. ชอบทำตัวประหลาด แปรกยแยกไปจากคนอื่นเพื่อความสนุกหรือความสะใจของ

ตัวเอง

๙. ชอบเอาใจทุกคน เสมือนหนึ่งพยายามที่คว่ำรางวัลว่าเป็นที่มีชื่อเสียงโด่งดัง

๑๐. ชอบความสมบูรณ์แบบ ตรวจสอบแก้ไขแต่เรื่องหยาบหยาบทำเรื่องเล็กให้ถูกต้องแต่ทำเรื่องใหญ่ๆ ผิดพลาด

๑๑. ดื้อเงียบ ชอบพูดอย่างและทำอย่างปากกับใจไม่ตรงกัน มีวาระซ่อนเร้น^{๒๓}

ดังนั้น บุคคลสำคัญมีคุณสมบัติ สรุปได้ ๔ ประการ ดังนี้

๑. แรงบันดาลใจ คือพลังปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ส่งเสริมผลักดันให้บุคคลทำงานเชิงรุกเข้าสู่เป้าหมายชีวิต กล่าวได้ว่า แรงบันดาลใจเป็นพลังแรงที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บุคคลบรรลุถึงเป้าหมายปลายทางในชีวิต เมื่อบุคคลมีแรงบันดาลใจให้กระทำในเรื่องใดความมีสมาธิและความมีปัญญาที่จะไปสู่หนทางของความสำเร็จก็จะตามมา แรงบันดาลใจจึงมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจให้บุคคลที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคข้อขัดข้องแต่กลับเข้าฝ่าฟันเครื่องกีดขวางเพื่อให้เข้าถึงผลสัมฤทธิ์ บุคคลสำคัญทั้ง ๗ ท่านมีต่างแรงบันดาลใจอย่างเปี่ยมล้น

๒. ทักษะคิดเชิงบวก หรือทักษะคิดเชิงสร้างคือการมองโลกในแง่ดี และหลีกเลี่ยงการมองโลกในแง่ร้ายที่อาจทำลายขวัญกำลังใจของตนเองและผู้อื่น การมีทักษะคิดเชิงบวกจึงไม่ใช่ความประมาท แต่เป็นการทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าพึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ ด้วยความปล่อยวาง ไม่เครียดไม่ทับถมให้สถานการณ์ที่เสียหายต้องหนักหนาสาหัสยิ่งขึ้นไปอีก เอ็ดสันคือ

^{๒๓} ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์, “ภาวะผู้นำ : สีนคำที่กำลังขาดแคลน”, ผู้จัดการรายสัปดาห์, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๑๑๑ (๑๗/๓/๒๕๕๑), หน้า ๑๓.

แบบอย่างที่ดีงามของการมองโลกในแง่บวก โดยไม่ว่าผลการทดลองจะสำเร็จหรือล้มเหลว เอ็ดสันก็มองว่าเป็น การได้เรียนรู้ปรากฏการณ์อย่างสำคัญ

๓. ความเป็นนักสู้ผู้เสียสละ คือ การทำหน้าที่ในลักษณะที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Service above self หรืออาจแปลว่า ให้บริการเหนือตนเอง ถ้าจะขยายความก็ คือ นักสู้ผู้เสียสละ คือ นักสู้แบบถวายหัว หรือถวายชีวิตเพื่อผู้อื่น เพื่อประเทศชาติ และเพื่อมวลมนุษยชาติ การสู้เพื่อผู้อื่นเป็นคุณธรรมที่สะท้อนความเสียสละ ริชโธเฟน, ไอเซนฮาวร์, แมกไซไซ ต่างเป็นแบบอย่างของการสู้รบในสงคราม เคลเลอร์สู้เพื่อคนพิการ เอ็ดสันสู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี มาเธอร์เทซาและพุทธทาสภิกขุ สู้เพื่อยกระดับจิตใจของมนุษย์

๔. ความเป็นภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับความกล้าคิด กล้าริเริ่ม กล้าตัดสินใจ กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ บุคคลผู้มีภาวะผู้นำ จึงมีพลังความสามารถในการสร้างศรัทธาบรรพบุรุษให้บุคคลอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามหรือเกิดความยอมตามด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ไม่ใช่ด้วยการบังคับข่มขู่หรือใช้อำนาจ^{๒๔}

จะเห็นได้ว่า คุณสมบัติที่ดีของผู้นำ มีดังนี้

๑. มีความเฉลียวฉลาด (Intelligence) มีปฏิภาณไหวพริบ (Impulsive) มีความรอบรู้ (Well Rounded) และมีความสามารถที่จะสอนคนอื่นได้ (Good Instructor)

๒. มีกำลังใจเข้มแข็ง (Strong will Power) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) และมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Good Decision Making)

๓. มีความซื่อสัตย์และความยุติธรรม (Royalty and Justice) มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ (Responsibility and Well Alert)

๔. มีความสุภาพ เมตตา กรุณาและเห็นใจผู้อื่น (Generous Kind and Sympathy) มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน (Faith) และ

๕. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)^{๒๕}

บทบาทหน้าที่ของผู้นำมี ๑๖ ประการดังนี้

๑. วางแผนงานอย่างสุขุม

๒. คำนึงโครงสร้างของทรัพยากรและเป้าหมายทางธุรกิจ

๓. กำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับ

๔. ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๕. มีการตัดสินใจที่แน่นอน

๖. เลือกคนงานอย่างมีหลัก

๗. บอกหน้าที่อย่างชัดเจน

๘. สนับสนุนความคิดริเริ่มและการรับผิดชอบ

^{๒๔} ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อินเมทกรุ๊ป, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐๒.

^{๒๕} พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุษย์, “ภาวะการเป็นผู้นำ”, วารสารเสนาสนเทศ, ปีที่ ๒๗, (มีนาคม ๒๕๓๑), หน้า ๑๗.

๙. สร้างระบบความยุติธรรม เช่น จ้างและประหาร
๑๐. รักษาระเบียบข้อบังคับ
๑๑. มีการลงโทษ
๑๒. รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือส่วนบุคคล
๑๓. มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
๑๔. มีการควบคุมในทุกกิจการ
๑๕. ควบคุมความเป็นระเบียบของบุคคลและวัตถุ
๑๖. ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบจนเกินไป^{๒๖}

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึง หลักบทบาทยุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ ไว้ว่า เป็นการกำหนดทิศทาง การจัดการระบบการทำงาน การมอบอำนาจ และแบบอย่างการเป็นผู้นำต่อไปนี้จะขอแสดงรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

๑. การกำหนดทิศทาง (Path) บทบาทผู้นำคือการทำการกำหนดทิศทาง หลักสำคัญของการกำหนดทิศทางประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Needs) ภารกิจและค่านิยม (Mission and Values) วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ (vision and Strategy) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุดตามความต้องการของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (stakeholder Needs) อันได้แก่ ลูกค้ายพนักงานผู้ถือหุ้น เป็นต้น

๒. การจัดระบบการทำงาน (Alignment) บทบาทของผู้นำ การจัดการระบบการทำงานและสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดระบบการทำงาน ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างสมบูรณ์ได้ แฟรงคลิน โควิץ กล่าวถึงการจัดการระบบการทำงาน คือ วิธีการที่จะจัดการแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่ การจัดกระบวนการที่ถูกต้อง (Right Process) การจัดโครงสร้างที่ถูกต้อง (Right Structure) การจัดบุคลากรให้ถูกต้องตามตำแหน่งงาน (Right People) การจัดการเกี่ยวกับระบบข้อมูล (Right Information) การจัดการระบบการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Right Decision) และการจัดการระบบการให้รางวัลผลตอบแทน (Right Rewards)

๓. การมอบอำนาจหน้าที่ (Empowerment) บทบาทหน้าที่สำคัญประการที่ ๓ ของการเป็นผู้นำ ก็คือ การมอบอำนาจให้บุคคลผู้ทำหน้าที่รองลงมาหรือผู้ช่วยหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้ปฏิบัติแทนโดยผู้นำเป็นผู้มอบอำนาจให้ การมอบอำนาจนี้ควบคู่ไปกับการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจให้รับภารกิจหน้าที่ ผู้รับมอบอำนาจจะสามารถดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเองโดยอาศัยหลักที่เรียกว่าการกระจายอำนาจ (Decentralization)

^{๒๖} ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจผล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ sk book net, ๒๕๔๑), หน้า ๑๑๔.

๓.๑ องค์ประกอบของการมอบอำนาจหน้าที่ (Elements of Empowerment) มีดังนี้คือ พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจในการทำงานมีข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้ พนักงานได้รับความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายให้องค์การมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้มากขึ้น พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้คือ การให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานและการทำงานตามทิศทางขององค์การโดยมีการควบคุมตนเอง พนักงานเข้าใจความหมายและความสำคัญของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบอำนาจมา ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ พนักงานได้รับรางวัลการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์การ การได้รับกำไรมากขึ้นหมายถึงการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงาน รางวัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

๓.๒ ความสำคัญต่อเนื่องของการมอบอำนาจ (The Empowerment Continuum) การทำงานในองค์การในปัจจุบันนี้มีการมอบอำนาจในระดับต่างๆ ให้แก่พนักงานในบางองค์การ การมอบอำนาจหมายถึงการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มในขณะที่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายตามอำนาจหน้าที่ของตน ปัจจุบันวิธีการมอบอำนาจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากพนักงานระดับต้นที่ยังไม่มีการตัดสินใจใดๆ จนกระทั่งถึงระดับสูงขึ้นไปพนักงานตัดสินใจได้เป็นทีมและมีการควบคุมตนเอง

๓.๓ ลักษณะของการมอบอำนาจหน้าที่ เป็นการโอนหรือให้มีอำนาจหน้าที่ หรือผลกอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทนไม่ใช่เป็นการให้อำนาจเด็ดขาดไปเลย แต่เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบที่จะปฏิบัติงานผู้มอบอำนาจจะมีสิทธิจะเรียกหรือถอนคืนได้ การให้อำนาจหรือโอนอำนาจหน้าที่เป็นการชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จไปได้เท่านั้นไม่ใช่ให้ถาวรตลอดไป ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดอำนาจมีภาระความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำตามส่วนที่ได้รับมอบ อำนาจหน้าที่ที่รับมอบจะมีลักษณะลดหลั่นตามลำดับสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ต้องได้สัดส่วนสมดุลกัน เมื่อมอบอำนาจหน้าที่แล้วผู้มอบยังต้องรับผิดชอบในผลงานความผิดพลาดเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) บทบาทที่สำคัญยิ่งประการที่ ๔ ของการเป็นผู้นำก็คือ แบบอย่างการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นการกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะ ตลอดจนความสามารถที่สำคัญของการเป็นผู้นำ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กรนั้นๆ ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคุณสมบัติ คุณลักษณะของการเป็นผู้นำก็คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นผู้ผู้นำ เมื่อมีผู้นำได้มีการพัฒนาศักยภาพของตน (Developing Personal Potential) ก็ย่อมทำให้ผู้นำนั้นมีคุณภาพทั้งในเรื่องส่วนตัว การดำเนินชีวิต และการงาน เป็นที่ยอมรับและเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคคลทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร^{๒๗}

^{๒๗} เนตรพัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๔๔.

จะเห็นได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทุกคนให้การยอมรับสิ่งสำคัญผู้นำต้องปฏิบัติตัวตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้ภาคบังคับบัญชาเชื่อฟังรวมทั้งลักษณะนิสัยทำให้น่าเคารพนับถือดังที่ได้กล่าวต่อไปนี้ลักษณะนิสัยเจ็ดประการ (Seven habits) ของสตีเฟน โควีย์ (Stephen Covey) ถือเป็นวิธีการในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นผู้นำเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือ ตลอดจนมีความน่าเชื่อถือของบุคคลทั่วไปซึ่งเขาได้อธิบายถึงนิสัยที่สำคัญประกอบกับความรู้ ทักษะและความปรารถนาของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ แนวทางกับความดีดูดีภาวะอย่างต่อเนื่องกันจากความไม่เป็นอิสระถึงความเป็นอิสระในตนเองและความเป็นอิสระระหว่างกันลักษณะนิสัยแต่ละอย่างนี้อยู่บนพื้นฐานของแต่ละบุคคลในอดีต ประกอบกับบุคลิกภาวะอย่างต่อเนื่องที่ได้พัฒนานิสัย ของบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องการความสัมพันธ์ระหว่างความตระหนักในสิ่งที่ดีที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยผ่านการประสานการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ทำให้การดำเนินชีวิตและการทำงานดีขึ้นโดยใช้ประสบการณ์ที่มีมากมายมหาศาลแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคล

ลักษณะนิสัยประการแรก การปฏิบัติเชิงรุก (Be proactive) การปฏิบัติเชิงรุกหมายความว่าไม่เพียงแต่คิดริเริ่มเท่านั้น แต่หมายถึงความรับผิดชอบในชีวิตของตนเอง คนที่มีการปฏิบัติเชิงรุกตระหนักว่า เขามีความสามารถในการเลือกและการกระทำอย่างสมบูรณ์ไม่ตำหนิผู้อื่นหรือสภาพชีวิตของตนเอง

ลักษณะนิสัยประการที่สอง เริ่มจากจุดสุดท้ายที่ต้องการในจิตใจ (Begin with the End in Mined) หมายถึง การทำความเข้าใจจิตใจตนเองอย่างชัดเจน จินตนาการถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ ดังเช่นความสำคัญของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ผู้นำกำหนดไว้สำหรับอนาคตและทำให้ทุกคนเดินไปตามทิศทางเดียวกัน แต่ละคนเริ่มจากจุดสุดท้ายที่ต้องการไว้ในใจหมายถึงการรู้ว่าการอะไร สิ่งนั้นมีความสำคัญอย่างไร เพื่อจะได้ใช้ชีวิตในแต่ละวันในวิถีทางที่จะสร้างวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริงได้ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการวางแผนลักษณะนิสัยนี้ช่วยนำทางและเป็นหลักที่มีคุณค่าต่อความสำเร็จในที่สุด

ลักษณะนิสัยประการที่สาม ทำสิ่งแรกก่อน (Put things first) หมายถึง การควบคุมเวลาและการทำงานที่เกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการ จัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำก่อนจัดการตนเองได้เป็นอย่างดีว่าควรทำอะไร ทำในเวลาใด และทำอะไรก่อนหลังเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างงานและนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ ลักษณะนิสัยทั้งสามประการนี้เกี่ยวกับการสร้างความเป็นอิสระของตนเอง จากนั้นนำมาเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น การคำนึงถึงผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่ง โควีย์ (Covey) เรียกว่าชัยชนะจากคนจำนวนมาก (Public Victories) ประกอบด้วยการสื่อสารกับผู้อื่นเป็นอย่างดี การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางบวกด้วยความไว้วางใจ การเอาใจใส่และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันดังนิสัยต่อไปนี้

ลักษณะนิสัยประการที่สี่ การคิดที่ทำให้เกิดชัยชนะทั้งสองฝ่าย (Think win-win) หมายถึง การคิดที่ทำให้เกิดความเข้าใจว่าหากขาดการประสานงานร่วมมือกันแล้ว องค์กรไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ เมื่อผู้นำเข้าใจเช่นนี้ก็จะประสานการทำงานในวิถีทางที่เกิดความไว้วางใจกันและทำให้ทุกคนกลายเป็นผู้ชนะ ทำให้เกิดผลประโยชน์และความพึงพอใจร่วมกัน

ลักษณะนิสัยประการที่ห้า (Seek First Understand, Then to Be Understood) หลักเกณฑ์ข้อนี้หมายความว่า กุญแจสำคัญ คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลหลายคนจะไม่

ฟังด้วยความตั้งใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความเข้าใจประการแรกต้องมีการฟังด้วยความเข้าใจถึงภายในจิตใจบุคคลว่ามีความรู้สึกอย่างไร

ลักษณะนิสัยประการที่หก (Synergize) หมายถึง หลักการที่ผสมผสานกันระหว่างการกระทำที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่ทำงานร่วมกันในการมีความคิดริเริ่มในทางเลือกใหม่และการแก้ไขปัญหาลอรวมกันระหว่างบุคคลเกิดจากการมีความคิดเห็นตรงกัน การมีความคิดเห็นตรงกันทำให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างและทำให้เกิดประโยชน์และช่วยเสริมจุดแข็งและจุดอ่อนลงด้วยการประสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน

ลักษณะนิสัยประการที่เจ็ด (Sharpen the Saw) หมายถึง เมื่อได้ผ่านลักษณะนิสัยทั้งหกประการดังกล่าวแล้ว มาถึงกระบวนการสร้างความต่อเนื่องในการทำสิ่งใหม่ๆ ทั้งทางร่างกาย ทางจิตใจ ทางจิตวิญญาณ และการยอมรับของทุกคน การรวมลักษณะนิสัยทั้งหมดได้อย่างเข้มแข็ง^{๒๘}

ดังนั้นคุณสมบัติของผู้ผู้นำที่ดีไว้ ๒ ด้าน คือ คุณสมบัติภายในตัวของผู้นำ ได้แก่ รู้หลักสัปปุริสธรรม มีสติปัญญา ไม่ประมาท ตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นคนเข้มแข็ง และคุณสมบัติภายนอกในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกันได้แก่ มีความรู้ความสามารถ มีพรหมวิหารธรรม หวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม น่ารักน่าเคารพ เป็นธรรมชาติปฎิบัติ ฉลาดในการพูด ไม่ลำเอียงด้วยอคติทั้ง ๔^{๒๙} การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในอาชีพของตน ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีทักษะ ๓ ประการ คือ ทักษะทางด้านมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และมีความสามารถที่จะตระหนักในปัญหาด้านการกระตุ้นให้คนทำงาน ทักษะทางด้านความรู้ด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่จะใช้เทคนิคความรู้วิธีการและเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน และในด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้ายิ่งขึ้น และทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ และความสามารถในการวางแผนการจัดองค์การ การกำหนดมอบหมายงาน การควบคุมตรวจสอบ การติดตามผลงาน และการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๓๐} คุณสมบัติที่ดีของผู้นำจึงมี ดังนี้

๑. เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

๒. มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

๓. มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด

^{๒๘} นันทวรรณ อีสรานวัณชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

^{๒๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐.

^{๓๐} Katz L. R., Skills and Effective Administrator, (New York : The President and Fellows of Harvard College, 1964), p. 172.

๔. เป็นผู้มี ความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นในผู้นำ

๕. ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม^{๓๑}

นอกจากนั้น การทำงานของผู้นำจึงเป็นกระบวนการในการแนะแนวทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน โดยมองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย^{๓๒}

สรุปได้ว่า เป้าหมายบทบาทของผู้นำ ได้ชี้ให้เห็นว่า การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในโลกยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำควรจะต้องมีหลักการในการดำเนินงานอย่างไรเพื่อจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินอยู่ได้อย่างมั่นคงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเน้นให้เห็นเป้าหมายสำคัญ ๓ ประการ คือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร และการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานทุกอย่าง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ ๒.๒ สรุปคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

นักวิชาการ	คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ
พัชนี วรกวิน, (๒๕๔๔, หน้า ๑๓๒).	๑. สติปัญญา ๒. แรงจูงใจ ๓. การตัดสินใจ
ยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๔๒, หน้า ๖๙).	๑. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ๒. ความสามารถในการตัดสินใจ ๓. ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
ชุบ กาญจนประภากร, (๒๕๐๙, หน้า ๗๔).	๑. ผู้นำแบบอัตตนิยม ๒. ผู้นำแบบเสรีนิยม ๓. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์, (๒๕๕๑, หน้า ๑๓).	๑. เป็นผู้กว้าง มองไกล ๒. มีความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้า ๓. มีวิสัยทัศน์ยาวไกล

^{๓๑}Gary Dessler, Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders, 3th ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 256.

^{๓๒}Nelson. D.L. & Quick. I.C. Organizational Behavior Foundations Realities. (1997), p. 272.

ตารางที่ ๒.๒ (ต่อ)

นักวิชาการ	คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้ผู้นำ
ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, (๒๕๕๐, หน้า ๓๐๒).	๑. แกร่งบันดาลใจ ๒. มองโลกในแง่ดี ๓. เป็นนักสู้ผู้เสียสละ
พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, (๒๕๓๑, หน้า ๑๗).	๑. มีความเฉลียวฉลาด ๒. มีกำลังใจเข้มแข็ง ๓. มีความซื่อสัตย์และความยุติธรรม ๔. มีความสุภาพ เมตตา กรุณาและเห็นใจผู้อื่น
ยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๔๑, หน้า ๑๑๔).	๑. วางแผนงานอย่างสุขุม ๒. คำนึงโครงสร้างของทรัพยากรและเป้าหมาย ๓. ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ๔. มีการตัดสินใจที่แน่นอน
เนตร์พัฒนา ยาวีราข, (๒๕๓๗, หน้า ๔๔).	๑. การกำหนดทิศทาง ๒. การจัดระบบการทำงาน ๓. การมอบอำนาจหน้าที่
นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, (๒๕๕๐).	๑. การปฏิบัติเชิงรุก ๒. การทำความเข้าใจจิตใจตนเองอย่างชัดเจน ๓. การควบคุมเวลาและการทำงาน
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), (๒๕๔๗, หน้า ๑๐).	๑. มีสติปัญญา ไม่ประมาท ๒. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๓. มีความรู้ความสามารถ
Katz L. R., (1964, p. 172).	๑. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ๒. ความสามารถที่จะใช้เทคนิคความรู้วิธีการ ๓. ความสามารถในการวางแผนการจัดองค์การ
Gary Dessler, (2004, p. 256).	๑. เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ ๒. มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ๓. มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ๔. เป็นผู้มีความมั่นใจ ๕. มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด
Nelson. D.L. & Quick. I.C. (1997, p. 272).	๑. นำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน ๒. เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ๓. เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ซึ่งภาวะการเป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร เพราะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร บรรดานักวิชาการจึงสนใจศึกษาในเรื่องภาวะการเป็นผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่แตกต่างกันมากมายจากการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ทำให้ได้ทราบถึงวิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)^{๓๓} ซึ่งสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีต่าง ๆ ได้เป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

๒.๑.๓.๑ ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดดั้งเดิม โดยมีความเชื่อว่าผู้นำมีลักษณะที่แตกต่างจากคนทั่วไปบุคคลเกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ มีการศึกษาวิจัยลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ผู้นำควรจะมี เช่น รูปร่างหน้าตา สติปัญญา บุคลิกภาพ เป็นต้น แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ จึงไม่เป็นที่นิยมที่จะศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีนี้

๒.๑.๓.๒ ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)

มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ ๒ ปัจจัย คือปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน เคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพ และมีความอบอุ่น และปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้ มุ่งที่การจัดระบบการทำงาน ระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบระบบการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน^{๓๔}

ลิเคิร์ทและคณะ แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษารูปแบบผู้นำ โดยได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee - oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเน้นการสร้างสัมพันธภาพ ที่ดีระหว่างบุคคล รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job - oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งทำงานโดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ^{๓๕}

เบลคและมูทอน (Blake and Mouton) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ เขากล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเน้นทั้งงาน (Concern of Production) และเน้นทั้งคน (Concern of People) ทฤษฎีตาข่ายการบริหารแบ่งรูปแบบการบริหารออกเป็น ๕ รูปแบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Impoverished Authority-compliance) ผู้นำแบบนี้ จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้

^{๓๓} เนตร์พัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๙๒.

^{๓๔} Ralph Stogdill and A.E. Koons, 1965, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 300.

^{๓๕} Rensis Likert et. Al, 1961, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, p. 300.

สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด รูปแบบการบริหารงานจะเป็นแบบการใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (Country club management) ผู้นำแบบนี้ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลัก เน้นงานน้อย และจะเน้นการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารงานในลักษณะที่ไม่มีจุดมุ่งหมายเป็นการทำงานประจำไปเรื่อย ๆ ต้องการเพียงให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle of the road management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงาน และคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอมจะสร้างผลงานในระดับปานกลาง เขาจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่มีภาระความหมายที่สูงมากนัก และผู้นำแบบทีมงาน (Team management) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นทั้งงานและคน เน้นการร่วมมือทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นบรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือกัน ไว้วางใจกัน และเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ^{๓๖}

ลิเคิร์ต (Likert) ได้เสนอแนวคิด การบริหารองค์การแบบใหม่ (New Patterns of Management) และสรุปลักษณะการบริหารออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ รูปแบบระบบเผด็จการเอาเปรียบ (Exploitative authoritative) ผู้นำแบบนี้ จะเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานขาดความเชื่อใจและความไว้วางใจกัน ใช้กระบวนการสื่อสารน้อยมาก การบริหารงานจะใช้วิธีการข่มขู่ และลงโทษ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของความหวาดกลัว ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของผู้นำ รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benevolent authoritative) ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้บ้าง แต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร ใช้กระบวนการสื่อสารน้อย การจูงใจให้ทำงานใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ รูปแบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกันค่อนข้างสูง จูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้รางวัล และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการลงโทษเป็นบางครั้ง และรูปแบบระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานค่อนข้างสูง ระบบมีส่วนร่วมนี้เป็นระบบที่ลิเคิร์ตให้การสนับสนุนมากที่สุด^{๓๗}

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้น มุ่งที่จะศึกษาว่าผู้นำมีการบริหารงานอย่างไรและใช้วิธีใดในการมอบหมายงานหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมใดของผู้นำที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งลิเคิร์ตได้สรุปว่า รูปแบบผู้นำที่มี

^{๓๖} Rebert Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, (Houston Texas : Gulf Publishing, 1964), p. 70.

^{๓๗} Rensis Likert, **New Pattern of Management**, (New York : McGraw - Hill Book Company, 1961), p. 76.

ประสิทธิภาพนั้นก็คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงาน และพยายามสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนเบลคและมูทอนเสนอว่า ผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้นำแบบทีมงานโดยให้ความสนใจมากทั้งงานและคนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดในการบริหารงาน

๒.๑.๓.๓ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency of Situational Theory of Leadership)

แทนเนมบัมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกๆ ที่ชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำ ได้แก่ แรงกดดันทางผู้บริหาร แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา แรงกดดันทางสถานการณ์ จึงได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ ที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ และความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ ถ้าผู้นำเน้นไปที่ผู้บริหาร (Leader-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูง ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ถ้าผู้นำเน้นไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่มีการควบคุมในระดับต่ำ ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ตามที่เสนอของแทนเนมบัมและชมิทท์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการ หรือแบบประชาธิปไตย แต่เป็นผู้นำที่ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่^{๓๘}

ฟีตเลอร์ ได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ถ้าหากผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดี และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำนั้นก็จะมีความอำนาจและอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ไม่มีผู้ใดเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือ ความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ฟีตเลอร์กล่าวว่า หากโครงสร้างของงานจัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนจะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลมากกว่างานที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์การได้กำหนดให้ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เช่น อำนาจในการลงโทษ การว่าจ้าง การให้ออกจากงาน เป็นต้น^{๓๙}

วรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton) ได้อธิบายรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แบบของผู้นำจะกำหนดตามความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเขาได้นำแนวคิดมาจากแทนเนมบัมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) และพัฒนามาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน เช่น ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะแจ้งหรือไม่แจ้งปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ ผู้นำยอมให้

^{๓๘} แทนเนมบัม และชมิทท์, อังโน เนตร์พัฒนา ยาวีราซ, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, หน้า ๖๖ - ๖๘.

^{๓๙} Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, (Glenview, Ill. : Scott, Foresman, 1974), p. 80.

ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่าง ๆ เท่าที่จำเป็นแล้ว จึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้ ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้นำและผู้ตามจะร่วมกันสร้าง และประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่มผู้นำ ไม่พยายามที่จะใช้อิทธิพลของตน เพื่อให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาในแบบที่ตนต้องการ แต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหาของกลุ่มไปปฏิบัติ รูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ คือ ผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้น มีคุณภาพ และผู้นำต้องแน่ใจว่า การตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่าจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ^{๔๐}

เฮาส์ (House) เป็นผู้ที่พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) ซึ่งมีแนวคิดว่าการจูงใจนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งสองสิ่ง คืองานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้ และพวกเขาต้องการทำสิ่งเหล่านั้น เฮาส์ใช้แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ผู้นำจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนและจัดอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดไป การจูงใจและสร้างความรู้สึกพึงพอใจในงานนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น ต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าสามารถทำงานให้สำเร็จลงได้ และจะได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งรูปแบบผู้นำ (Leadership Styles) ได้อีกหลายรูปแบบซึ่งรูปแบบผู้นำนี้เป็นการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ทักษะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้การที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นด้วย จากการศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยขอเสนอใน ๓ รูปแบบ คือ

๑. รูปแบบผู้นำผลผลิตขององค์กร ลิเคิร์ท (Likert) ได้ทำการศึกษพบว่า หน่วยงานที่มีผลผลิตอยู่ในระดับสูงนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงาน โดยคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนหน่วยงานที่มีผลผลิตอยู่ในระดับต่ำนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงงานเป็นหลัก ลิเคิร์ทได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee - Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และรูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job - Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นการทำงาน โดยเน้นที่การใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

^{๔๐} Vroom and Yetton, 1973, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leader**, p. 308.

๒. รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ ดรอฟและโคสเซน (Drafke and Kossen) ได้แบ่งผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (Autocratic style) เป็นรูปแบบของผู้นำแบบเผด็จการ คือ จะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ถืออำนาจเป็นใหญ่ การบังคับบัญชาเป็นแบบควบคุมเต็มที่ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำรูปแบบนี้จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่มีลักษณะของการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีการปรึกษาหารือหรือประชุมร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - faire style) เป็นรูปแบบของผู้นำที่มักจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหาจะให้แก้ปัญหาละเลยและตัดสินใจกันเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีระเบียบ ผลผลิตต่ำและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ

๓. รูปแบบของผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เช และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวถึง รูปแบบผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างมิติมุ่งเน้นคนและมิติมุ่งเน้นงานและการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Employees' maturity level) และสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น (Given situation) ซึ่งระดับวุฒิภาวะนี้ ได้แก่ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงขึ้นผู้นำจะลดพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และมุ่งเน้นคนมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามเมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามลดลง ผู้นำนั้นจะเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และลดพฤติกรรมมุ่งเน้นคน เฮอร์เชและแบลนชาร์ดได้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ แบบสั่งการ (Telling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะ กำหนดบทบาท และบอกให้ผู้ตามทราบว่าต้องการให้ทำอะไร ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบทางเดียว ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำ แบบขายความคิด (Selling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชักชวน อธิบาย ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และให้ความกระจ่างเมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการงาน ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง แบบมีส่วนร่วม (Participating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม และใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง แบบมอบหมายงาน (Delegating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่ คอยให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็กน้อย เพียงเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงาน และให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการได้เอง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูง^{๔๑}

สรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นมุ่งศึกษารูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำต้องรู้จักปรับสภาพหรือปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขใน

^{๔๑} Hersey and Blanchard, quoted in Robert N. Lussier, *Management Fundamentals*, p. 467.

เวลานั้น ๆ ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

๒.๑.๓.๔ ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)

แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๘๐ เป็นต้นมา ซึ่งทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการประเมินผล เพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม พยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติ ต่อผู้ตามด้วยคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปนี้นั้นจะครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปมีองค์ประกอบดังนี้

๑. Idealized Influence หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่า ยกย่อง น่าเคารพนับถือศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรมสูง ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมู่คณะ ผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานให้มาเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่พนักงานได้กระทำ ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงานและได้รับความก้าวหน้า

๒. Inspirational Motivation หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจ เพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมาย โดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

๓. Intellectual Stimulation หมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มและให้พนักงานมีความคิดอิสระ การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข มีการแก้ปัญหาได้อย่างดีมีคุณภาพสูง และพนักงานมีความผูกพันสูง มีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบอีกทั้งให้พนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้

๔. Individualized Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้แก่พนักงาน การให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้น มีการสื่อสารแบบเปิดเผย และมีการพัฒนาพนักงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานแต่ละคน^{๔๒}

สรุปได้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามสามารถใช้วิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ตามเหล่านั้นสามารถทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญแก่ผู้อื่นมากกว่าตนเอง วางตนได้เหมาะสมจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น ช่วยเสริมสร้างจุดแข็งและลดจุดอ่อนของผู้ตาม และเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจ ได้ในแต่ละประเด็น ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ แนวคิดนี้จึงย้าถึงความจำเป็นที่ ผู้นำจะต้องมีความ

^{๔๒} Burn, 1989, อ้างใน เนตร์พัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๑๐๖.

เข้าใจ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของ ผู้ตาม ประพัตตินเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์นี้

ตารางที่ ๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

นักวิชาการ	ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๕๑, หน้า ๙๒).	๑. ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ๒. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ ๓. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ๔. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป
Hersey and Blanchard, (๒๐๐๔, p. 467).	๑. รูปแบบผู้นำผลผลิตขององค์การ ๒. รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ ๓. รูปแบบผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างมิติมุ่งเน้นคนและมิติมุ่งเน้นงาน
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๕๑, หน้า ๑๐๖).	๑. การที่ผู้นำประพัตตินเป็นแบบอย่างน่ายกย่อง ๒. ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ๓. การส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม ๔. การมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้แก่พนักงาน

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leader ship) เป็นเรื่องที่น่าสนใจที่นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานานแล้ว ซึ่งเป็นการศึกษาถึงควมมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leader ship) ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้ เช่น ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ^{๔๓} เป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งใจ ส่วนภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ^{๔๔} เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) เป็น

^{๔๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท บุ๊คไทม์, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

^{๔๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ^{๔๕}

นอกจากนั้น ภาวะผู้นำ เป็นภาวะที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมีเทคนิคในการบริหารมีคุณลักษณะที่ดี และใช้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมสามารถกระตุ้นแรงจูงใจของบุคคลในหน่วยงานได้^{๔๖} เป็นการที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือดลใจให้ผู้ตาม หรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือดลใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย^{๔๗} เป็นการกระทำที่มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกผลปลงใจที่จะทำตาม แล้วแต่ผู้นำจะให้ทำอะไร^{๔๘}

ยังมีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์^{๔๙} เป็นการที่ผู้นำขององค์การให้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กรอิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง^{๕๐} เป็นการที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือดลใจให้ผู้ตาม หรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของกลุ่ม และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือดลใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย^{๕๑} เป็นความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าผู้ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจทั้งนี้เพื่อให้ผลงานตามท้องที่หรือกลุ่มมุ่งหมายให้สำเร็จล่วงไปด้วยดี^{๕๒} การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่มซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เพื่อให้มีภาวะผู้นำครอบงำบุคคลอื่นได้^{๕๓} เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า โดย

^{๔๕} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^{๔๖} ประยูร อาษานาม, การบริหารทีมงานหลักการและแนวปฏิบัติ, (กาฬสินธุ์ : ประสานการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๗๙.

^{๔๗} สมัย จิตต์หมวด, พฤติกรรมผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒.

^{๔๘} ประทาน คงฤทธิศึกษากร, “ภาวะผู้นำ”, < www.gotoknow.org > . ๒๒ / ๓ / ๒๕๕๖.

^{๔๙} นิตย สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟิกส์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑.

^{๕๐} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๔๔), หน้า ๘.

^{๕๑} สมัย จิตต์หมวด, พฤติกรรมผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒.

^{๕๒} Terry, George R., **Principle of Management**, 6th ed., (Home Wood : Richard D. Irwin, 1972), p. 493.

^{๕๓} Emory S. Bogardus, **Leaders and Leadership**, (New York : Appleton-century-Coffs, 1934), p. 313.

พยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์กร ประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้^{๕๔}

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมของกลุ่ม เป็นคนมีจิตใจเข้มแข็ง เป็นตัวอย่างที่ดีของกลุ่ม เป็นกัลยาณมิตรของผู้ร่วมงาน มีความรู้ความสามารถและแสวงหาปัญญาเพิ่มเติมเสมอเพื่อนำตนเองและผู้ร่วมงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ตารางที่ ๒.๔ สรุปความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	ความหมายของภาวะผู้นำ
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๔).	๑. มีสติ ปัญญา ความดีงาม ๒. มีความรู้ ความสามารถของบุคคล ๓. มีการชักนำให้คนไปสู่จุดหมายที่ดีงาม
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๒).	๑. มีการประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน ๒. มีการร่วมกันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม ๓. มีการ
รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๔๔, หน้า ๓๑).	๑. มีการชักนำพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ๒. มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน ๓. มีการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
ประยูร อาษานาม, (๒๕๔๑, หน้า ๗๙).	๑. มีความสามารถมีเทคนิคในการบริหารมีคุณลักษณะที่ดี ๒. มีความสามารถกระตุ้นแรงจูงใจของบุคคล
สมัย จิตต์หมวด, (๒๕๔๗, หน้า ๒๒).	๑. มีการจูงใจให้ผู้อื่นทำตามความประสงค์ของตน ๒. มีการได้รับความยินยอมจากผู้อื่นหรือกลุ่ม
ประทาน คงฤทธิศึกษากร, (๒๕๕๖).	๑. มีการกระทำที่มีอิทธิพล ๒. มีความสามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ
นิธย์ สัมมาพันธ์, (๒๕๔๖, หน้า ๓๑).	๑. มีการกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์
สมคิด บางโม, (๒๕๔๔, หน้า ๘).	๑. มีการร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์
สมัย จิตต์หมวด, (๒๕๔๗, หน้า ๒๒).	๑. มีการใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือดลใจให้ผู้อื่นตาม
Terry, George R., (1972, p. 493).	๑. มีการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ ๒. มีการมุ่งหมายให้สำเร็จล่วงไปด้วยดี

^{๕๔} I.L.Richardson & Sidney Baldwin, **Public Administration** : Government in Action, (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co, 1976), p. 147.

ตารางที่ ๒.๔ (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของภาวะผู้นำ
Emory S. Bogardus, (1934, p. 313).	๑. มีการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม ๒. มีการครอบงำบุคคลอื่นได้
I.L.Richardson & Sidney Baldwin, (1976, p. 147).	๑. มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ ต่อพฤติกรรมของบุคคล ๒. มีความพยายามที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย

๒.๒.๒ ภาวะผู้นำตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

ผู้นำที่สามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ได้นั้น นอกจากจะมีความสามารถแล้ว ยังต้องมีความดี คือ มีธรรมอีกด้วย ตามแนวพระพุทธศาสนาลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น ต้องเป็นผู้นำที่มีธรรมในตนเอง คือ เป็นผู้มีธรรมเป็นเครื่องชี้นำในการปกครองและการบริหาร รัฐ ประเทศ องค์กร หรือหมู่คณะ ให้เป็นไปด้วยดี ซึ่งหากผู้นำมีแต่ความสามารถ แต่ไม่มีธรรม รัฐ ประเทศ องค์กร หรือหมู่คณะ ย่อมที่จะประสบกับความเดือดร้อนจากการปกครองหรือการบริหารของผู้นำนั้น

ผู้นำไม่จำเป็นต้องรู้ทุกอย่าง ทำทุกอย่าง เพราะสามารถหาคนอื่น ที่ชำนาญด้านนั้น ๆ มาช่วยงานได้ จากภาวะความเป็นผู้นำดังกล่าว สะท้อนถึงภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำทุกระดับนับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเป็นเรื่องความอยู่รอดและเสถียรภาพขององค์กรและประเทศชาติโดยรวมด้วย ดังจะเห็นได้จากกระแสพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ว่า บ้านเมืองนั้น มีทั้งคนดีและคนไม่ดี ไม่มีใครจะทำให้ทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมดการทำให้บ้านเมืองมีความปกติสุขเรียบร้อย จึงไม่ใช่ทำให้ทุกคนเป็นคนดี หากแต่อยู่ที่การส่งเสริมคนดี ให้คนดีได้ปกครองบ้านเมือง และควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ ไม่ทำความเดือดร้อนรบกวนได้^{๕๕}

จากพระบรมราโชวาทข้างต้น จะเห็นคุณสมบัติของผู้นำในการบริหารประเทศที่สำคัญคือ บุคคลนั้นต้องเป็นคนดี ซึ่งคนดีในที่นี้สามารถศึกษาได้จากคุณสมบัติของผู้นำที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาตามกระบวนการของการพัฒนามนุษย์ จนมีความสามารถ และยอมรับหลักการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้นำได้ และจะเน้นในเรื่องการปกครองตนเองเป็นอันดับแรก เนื่องจากการจะเป็นผู้นำได้นั้น ต้องปกครองตนเองให้ได้เสียก่อน ดังพุทธพจน์ที่ว่า บุคคลพึงยังตนให้ตั้งอยู่ในคุณธรรมอันสมควรก่อน แล้วพึงพร่ำสอนผู้อื่นในภายหลัง บัณฑิตประพฤติดนอย่างนี้แล้ว พึงไม่เศร้าหมอง^{๕๖} เมื่อผู้ใดชั่วร้ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าผู้ไปตรง โคหมคนั้นผู้นั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉัน

^{๕๕} สมพร เทพสิทธิ, อังโน ธีรโชติ เกิดแก้ว, พระพุทธศาสนากับปัญหาสังคม, (ปทุมธานี : สำนักพิมพ์สัปดาห์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔๐.

^{๕๖} พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๕๘/๕๒.

นั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้น ประพฤติชอบธรรม หมั่นประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งแวนแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม^{๕๗}

พระพุทธศาสนาได้เน้นให้เห็นความสำคัญของตัวบุคคล เพื่อให้บุคคลสำรวจฝึกฝนปรับปรุงตนเอง เพราะต้องการให้รู้จักตนเอง รับผิดชอบตนเอง เคารพเชื่อมั่น และช่วยเหลือตัวเอง^{๕๘} การมีภาวะผู้นำคือการมีศิลปะสูงใจและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติภารกิจตามที่พึงประสงค์ด้วยการเชื่อฟัง เชื่อมั่น เคารพนับถือและร่วมมืออย่างจงรักภักดี หลักธรรมต่าง ๆ ในทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การบริหารลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ^{๕๙}

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามีมากมาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอเฉพาะหลักธรรมที่เสริมสร้างคุณลักษณะของภาวะผู้นำในประเด็นที่จะศึกษาแต่พอสังเขป ดังนี้

๒.๒.๒.๑ ปาปณิกธรรม ๓

หลักธรรมที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะสามารถดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ มีแสดงในหุติยปาปณิกสูตรว่าด้วย พ้อคำผู้หวังความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ ใญ่บุญในโมกทรัพย์ คือเป็นผู้มีความสามารถในการจัดกิจการของตน หรือดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ควรมีคุณสมบัติที่ประกอบด้วยองค์ ๓ ประการ คือ

๑. จักขุมา มีตาดี คือ รู้จักในสินค้าว่า ซื้อมาเท่านี้ ขายไปอย่างนี้ จักมีมูลค่าประมาณนี้ มีกำไรเท่านี้ เป็นผู้แก้ปัญหา มองการณ์ไกล เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ

๒. วิธูโร มีธูรกิจดี คือ ฉลาดในการซื้อและขายสินค้าได้ เป็นผู้จัดธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

๓. นิสสยสัมปันโน เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย คือ มีผู้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะมีมนุษยสัมพันธ์^{๖๐}

๒.๒.๒.๒ อคติ ๔

หลักธรรมข้อนี้ นับว่าสำคัญสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครอง ที่จะต้องละเว้นอคติ ทั้ง ๔ ให้ได้ เพราะเป็นทางประพฤติที่ผิด เป็นหายนะธรรมในสังคมอย่างยิ่ง อคติ แปลว่า ฐานะอันไม่ พึงถึง ทางความประพฤติผิด ความไม่เที่ยงธรรม หรือความลำเอียง มี ๔ อย่าง คือ

๑. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ เพราะพอใจ หรือเพราะรักในผู้นั้น จึงทำให้ผู้นั้น ได้ดีเป็นคนเด่นในสังคม

๒. โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง ไม่ชอบหน้า ไม่พอใจผู้นั้น แม้เขาทำดีเพียงใดความดีก็ไม่ปรากฏ

^{๕๗} ๐.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๔๘.

^{๕๘} หินพันธุ์ นาคะตะ, พระพุทธศาสนากับสังคมไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : หจก.สหยาบ ล็อกและการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๔๕.

^{๕๙} พระมหาธรรมาธิ ธมมฐฐเมธี (ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๖.

^{๖๐} ๐.ติ.ก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓.

๓. โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา ไม่รู้ความจริง ไม่เห็นความดีของเขามักเห็นผิดพลาดไป

๔. ภยาคติ ลำเอียงเพราะขาดกลัว อาจกลัวเพราะเขามีเงินทองมีอำนาจ มีญาติพี่น้องกว้างขวางในสังคม^{๖๑}

๒.๒.๒.๓ พรหมวิหารธรรม ๔

พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองผู้บริหาร ที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการ ดังนี้

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มิไม่ตรี ต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองกล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

๓. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือปกครองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่เข้าเติมเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรมคือการกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ^{๖๒}

๒.๒.๒.๔ สังคหัตถ์ ๔

ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคี มี ๔ อย่าง คือ

๑. ทาน การให้ หมายถึง การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่เพื่อนร่วมงาน

๒. ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก หมายถึง การพูดสุกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน

๓. อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ หมายถึง การแนะนำประโยชน์แก่ผู้อื่นว่า กิจนี้ควร กิจนี้ไม่ควร

๔. สมานัตตา ความมีตนเสมอ หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ถือตัว^{๖๓}

๒.๒.๒.๕ สัมปยุตธรรม ๗

เป็นธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ เป็นคุณสมบัติของคนดี มี ๗ คือ

๑. อัมมัญญตา คือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้หลักการและวิธีการวางนโยบายเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมไปถึงจุดหมายนั้น

๒. อัธยัญญตา คือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์คร่าวๆจะไปทางไหน เพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น เป็นหลักธรรมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง กล่าวคือ โดยทั่วไปแล้วทุกองค์กร

^{๖๑} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๗๖/๑๓๙.

^{๖๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๖๓} อง.จตุกก (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐.

จะต้องมีการกำหนดจุดหมายก่อน (อัตถ์ญญตา) แล้วจึงกำหนดหลักการ (ธัมมัญญตา) หรืองานนโยบายให้เป็นไปตามจุดหมายนั้น

๓. อัตถ์ญญตา คือ รู้ตน รู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รู้ว่าตนมีคุณสมบัติมีความสามารถอย่างไร เป็นหลักที่ประกอบด้วยคุณธรรมตามหลักอารยวิม ๕ ซึ่งเป็นความเจริญของอารยชน ความเจริญอย่างประเสริฐ ทำให้ผู้ที่มีหลักธรรมนี้มีคุณสมบัติสมบูรณ์พร้อมในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมประดุจอารยชน

๔. มัตถ์ญญตา คือ รู้ประมาณ รู้จักความพอดี รู้ธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทาหรืออริยมรรค ๘ ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติอันพอดี ที่จะนำไปสู่จุดหมายแห่งความหลุดพ้นปลอดปัญหา ไม่ติดข้องในทั้งสอง คือ กามสุขัลลิกานุโยคและอัตตกิลมถานุโยค และหลักสันโดษ คือ ความพอดีกับสิ่งที่ได้มา ความพอดีกับกำลังความสามารถ และความพอดีกับฐานะ ซึ่งหลักธรรมทั้ง ๒ นี้ย่อมทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้สามารถพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ได้เหมาะสมและถูกต้องดังนี้

๕. กาลัญญตา คือ รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นผู้เห็นคุณค่าแห่งเวลาอย่างถูกต้อง ผู้น่าที่มีหลักธรรมนี้ย่อมสามารถรู้เวลาอันเหมาะสมในการดำเนินกิจการทุกอย่าง

๖. ปริสัญญตา คือ การรู้ชุมชนและสังคมโลกได้อย่างถูกต้อง ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันสถานการณ์โลก ผู้น่าที่มีหลักธรรมนี้ ย่อมเป็นผู้รอบรู้ ทุกสถานการณ์ได้อย่างดี เพื่อพร้อมในการแก้ไขปัญหาให้ถูกจุดหรือถูกต้อง

๗. บุคคลโปรปรัญญตา คือ รู้บุคคล รู้ประเภทบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันทำให้สามารถวางคนให้เหมาะสมกับงาน ผู้น่าที่มีหลักธรรมนี้ ย่อมเป็นผู้มีความสามารถในการประสานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้อง^{๖๔}

๒.๒.๒.๖ ทศพิธราชธรรม ๑๐

หลักธรรมที่เป็นคุณธรรมประจำจิตใจของพระราชา และผู้บริหารหรือผู้ปกครองรัฐหรือประเทศชาติ รวมถึงผู้นำผู้ปกครองทุกระดับชั้นในสังคม มีอยู่ ๑๐ ประการ คือ

๑. ทาน การให้ปัน การช่วยเหลือ เกื้อกูล อนุเคราะห์ให้ผู้ใต้ปกครองของตนให้มีการดำรงชีวิตที่ดี ไม่อดอยาก รวมถึงการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ ที่แสดงออกถึง การเผื่อแผ่แบ่งปันแก่บุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมอีกด้วย

๒. ศีล การประพฤติปฏิบัติตนให้ดีงาม ประกอบด้วยความสุจริตทางกายวาจาและใจให้ดีงาม เรียบร้อย ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบวินัยของสังคม เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นที่เคารพ นับถือของประชาชนหรือผู้อยู่ใต้ปกครอง

๓. ปริจาคะ การเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สุขของส่วนรวม ยอมเสียสละความสุขส่วนตนเข้าไปรับภาระหน้าที่ดำเนินงาน เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนหมู่คณะหรือประเทศชาติ ข้อนี้เป็นการมุ่งถึงความเสียสละไม่เห็นแก่ตัวนั่นเอง

๔. อาชวชะ ความซื่อตรง การกระทำในสิ่งที่เป็นการหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรง จริใจต่อประชาชน หลักธรรมนี้มุ่งถึงความซื่อตรงต่อตนเองและบุคคลอื่น ตลอดถึง

^{๖๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

หน้าที่การงานด้วยความสุจริตจริงใจทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่หลอกลวงประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง มีความจงรักภักดีต่อสถาบันและประเทศชาติ

๕. มัทวะ ความอ่อนโยน การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ อ่อนโยน ไม่ถือตัว เย่อหยิ่ง มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีงาม พร้อมที่จะรับฟังคำแนะนำตักเตือนจากผู้อื่น อันจะส่งผลให้ได้รับความจงรักภักดีจากประชาชนและผู้ใต้บังคับบัญชา

๖. ตปะ ความทรงไว้ซึ่งอำนาจ เดช หรือธรรมอยู่ในตัว ที่คอยกำกับยับยั้งจิตใจไม่ปล่อยให้ความชั่วอกุศลกำเริบ เป็นอำนาจที่ปราบจิตใจของผู้ปกครอง ให้ดำรงอยู่ในทำนองคลองธรรม ไม่หลงใหลหมกมุ่นอยู่ในกามคุณ จนหลงลืมความมุ่งมั่นในการกระทำการกิจของตนให้สมบูรณ์

๗. อักโกธะ ความไม่ถือโกรธ ความมีเมตตาธรรมประจำจิตใจ กระทำกิจต่าง ๆ โดยยึดหลักเหตุผลเพื่อระงับความโกรธ ความขุ่นเคือง มีความรักปรารถนาดีต่อประชาชนหรือ ผู้ใต้ปกครอง อย่างสม่ำเสมอ

๘. อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน ไม่บีบบังคับ กดขี่ข่มเหง ให้ประชาชนผู้อยู่ภายใต้การปกครองของตนได้รับความเดือดร้อน โดยปราศจากเหตุผล ตลอดจนการบริหารกิจการ ต่าง ๆ ให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม เช่น ไม่เก็บภาษีทุจริต ไม่ใช้แรงงานจนเกินไป ไม่หลงระเหิรในอำนาจ จนขาดความเมตตากรุณา ในทางกลับกันจะต้องมีความกรุณาช่วยเหลือให้ประชาชนผู้อยู่ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ และมีความสุขความเจริญ

๙. ขันติ ความอดทน อดกลั้น รู้จักข่มใจตนเอง ไม่ท้อแท้ เหนื่อยหน่ายกับอุปสรรคต่างๆ ที่มากระทบกระทั่งกับการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของตน มีสติคอยควบคุมจิตใจให้คงที่อยู่ตามปกติ ไม่ให้กำเริบอ่อนไหวในเมื่อเผชิญกับปัญหา แม้จะหนักหนาใดหนาก็ต้องอดทนเพื่อให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี หลักธรรมข้อนี้เป็นการแสดงออกถึงความเข้มแข็งกล้าหาญและอดทน ต่อทุกสถานการณ์

๑๐. อวิโรธนะ คือ ความไม่ผิดไปจากธรรม ความไม่คลาดเคลื่อนจากธรรมมีการวางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรม ไม่มีความหวั่นไหวไปตามลาภสักการะและถ้อยคำดีหรือร้าย มีความเที่ยงธรรมและรักษาระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนประเพณีอันดีงามไว้ มั่นคงในยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม และนิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี มีจิตใจมั่นคงไม่หวั่นไหวด้วยอำนาจของอคติ^{๖๕}

ในทางพระพุทธศาสนา พระผู้มีพระภาคเจ้าได้ทรงตรัสในเรื่องบทบาทและหน้าที่ ของกษัตริย์ในการปกครองบ้านเมือง ประชาชนพลเมือง ข้าราชการบริพาร และผู้บังคับบัญชากับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ มีปรากฏในพระไตรปิฎกอยู่หลายพระสูตร บทบาทและหน้าที่ของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำที่มีความสำคัญ ผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญในส่วนนี้ จึงได้ยกมาเป็นประเด็นในการศึกษาต่อพอสังเขป ดังนี้

๒.๒.๒.๗ ราชสังคหวัตถุ ๔

ราชสังคหวัตถุ คือ การทำนุบำรุงทวยราษฎร์ให้ประชาชาติดำรงอยู่ในเอกภาพ และสามัคคี ด้วยหลักธรรมที่เรียกว่า ราชสังคหวัตถุ (หลักการสงเคราะห์ประชาชนของพระราชา) ๔ ประการ คือ

^{๖๕} พ.ชา. (ไทย) ๒๘/๒๕๐/๖๒.

๑. สัสสมะระ คือ ฉลาดบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร รู้จักส่งเสริมการเกษตรกรรม ให้อุดมสมบูรณ์ โดยเข้าไปศึกษาถึงสภาพปัญหาและความต้องการของราษฎร เพื่อแสวงหาแนวทางที่เหมาะสม และดำเนินการสงเคราะห์หรือช่วยเหลือให้เกิดผลต่อไป

๒. ปุริสเมระ คือ ฉลาดบำรุงข้าราชการ ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ส่งเสริมคนดี มีความสามารถ และจัดสวัสดิการที่ดี

๓. สัมมาปาสะ คือ ผูกประสานปวงประชา ความฉลาดในการแก้ปัญหาสังคมรู้จักผูกน้ำใจประชาชนด้วยการส่งเสริมอาชีพ เช่น การจัดกองทุนให้กู้ยืม โดยคิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ เป็นต้น เพื่อนำไปประกอบอาชีพต่าง ๆ ทั้งในด้านอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม เป็นต้น

๔. วาขเปยยะ คือ ความมีวาจาอันดูดีมีน้ำใจ รู้จักพูดจาปราศรัยยกย่องเชิดชู ชี้แจงแนะนำ รู้จักถามทุกข์สุขของราษฎรทุกชั้น แม้ปราศรัยก็ไพเราะน่าฟัง ทั้งประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐาน มีประโยชน์ เป็นทางแห่งความสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ^{๖๖}

๒.๒.๒.๘ สาราณียธรรม ๖

สาราณียธรรม หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเหตุให้ระลึกรู้ถึงกันอยู่เสมอ หมายถึงธรรม ที่ทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติต่อกันด้วยไมตรี สงเคราะห์ เอื้อเฟื้อต่อกัน จนทำให้เกิดความรักใคร่ สมัครสมานสามัคคีกลมเกลียวกัน คิดถึงและระลึกถึงกันอยู่เสมอ มี ๖ ประการ คือ

๑. เมตตาภาวกรรม คือ การกระทำต่อกันด้วยเมตตา หมายถึง การแสดงกิริยาอาการที่สุภาพต่อเพื่อนมนุษย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ให้ความช่วยเหลือกันไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามกัน

๒. เมตตาวจีกรรม คือ การแสดงออกถึงความเมตตาปราณีต่อกันทางวาจา หมายถึง การช่วยบอกกล่าวในสิ่งที่เป็นประโยชน์ แนะนำสั่งสอนตักเตือน ในทางที่ถูกที่ควร ด้วยความปรารถนาดี มีวาจาสุภาพ ให้ความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๓. เมตตามโนกรรม คือ การตั้งใจปรารถนาดีต่อกันกับเพื่อนร่วมสังคมหมู่คณะเดียวกัน มีจิตคิดทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กันและกัน มองกันแต่ในแง่ดี ไม่มีความระแวงสงสัยในกันและกัน

๔. สาธารณโภคี คือ การเอื้อเฟื้อแบ่งปันต่อกันและกัน หมายถึง การแสดงความเอื้อเฟื้อโอบอ้อมอารีด้วยการแบ่งปัน แจกจ่าย ลาภผล สิ่งของตนได้มาโดยชอบธรรมให้ทุกคนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน

๕. สีสสามัญญตา คือ ความเป็นผู้มีศีล หมายถึง ความประพฤติเสมอเหมือนกันกับบุคคลอื่น คือ การประพฤติปฏิบัติดำรงตนอยู่ในสังคมด้วยความถูกต้อง เรียบร้อย ดั่งงาม เคารพกติการะเบียบของสังคม ไม่ทำตนให้เป็นที่รังเกียจหรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ

๖. ทิฐีสามัญญตา คือ ความเป็นผู้มีทิฐิหรือความเห็นเสมอกัน หมายถึง การปรับความคิดเห็นเข้าหากัน การให้ความเคารพยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น กล่าวคือยอมรับความคิดเห็นของคนหมู่มากแม้จะไม่ถูกใจก็ตาม ยึดถือหลักอุดมคติแห่งความดีงาม หรือมีจุดมุ่งหมายสูงสุดอันเดียวกัน ^{๖๗}

^{๖๖} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๓๕/๑๑๐.

^{๖๗} ที.ป.า. (ไทย) ๑๑/๓๒๔/๓๒๑.

๒.๒.๒.๙ ลิงคาลกสูตร

พระสูตรนี้ พระพุทธองค์ได้แสดงแก่ลิงคาลกมานพ ถึงสิ่งที่พึงกระทำต่อทิศทั้ง ๖ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติต่อบุคคลต่าง ๆ ที่มีสถานภาพต่างกัน ในที่นี้จะยกมาแสดงเฉพาะเหฏฐิมทิศ ทิศเบื้องต่ำ ซึ่งเป็นการปฏิบัติระหว่างนายกับบ่าว ดังมีเนื้อความว่า ดุรคฤหบดีบุตร ทาสกรรมกรผู้เป็นทิศเบื้องต่ำ อันนายพึงบำรุงด้วยสถาน ๕ คือ ด้วยจัดการงานให้ทำตามสมควรแก่กำลัง ๑ ด้วยให้อาหารและรางวัล ๑ ด้วยรักษาในคราวเจ็บไข้ ๑ ด้วยแจกของมีรสแปลกประหลาดให้กิน ๑ ด้วยปล่อยในสมัย ๑ ฯ ดุรคฤหบดีบุตร ทาสกรรมกรผู้เป็นทิศเบื้องต่ำ อันนายบำรุงด้วยสถาน ๕ เหล่านี้แล้วย่อมอนุเคราะห์นายด้วยสถาน ๕ คือ ลูกขึ้นทำการงานก่อนนาย ๑ เลิกการงานทีหลังนาย ๑ ถือเอาแต่ของทีนายให้ ๑ ทำการงานให้ดีขึ้น ๑ นำคุณของนายไปสรรเสริญ ๑ ฯ ดุรคฤหบดีบุตร ทาสกรรมกรผู้เป็นทิศเบื้องต่ำ อันนายบำรุงด้วยสถาน ๕ เหล่านี้แล้วย่อมอนุเคราะห์นายด้วยสถาน ๕ เหล่านี้ ทิศเบื้องต่ำนั้น ชื่อว่า อันนายปกปิดให้เกษมสำราญให้ไม่มีภัย ด้วยประการฉะนี้ ฯ

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล) ได้กล่าวขยายความในเรื่องทิศเบื้องต่ำนี้ไว้ในหลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์ ว่า เหฏฐิมทิศ คือ ทิศเบื้องต่ำ เจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาพึงบำรุงบ่าว คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยสถาน ๕ คือ

๑. ด้วยการจัดการให้ตามกำลัง คือ การมอบหมายหน้าที่การงานให้ตามกำลัง ความรู้สติปัญญา และความสามารถ (Put the right man on the right job) รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน

๒. ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล คือ เมื่อทำความดี ก็รู้จักยกย่องชมเชยและสนับสนุน อุทิศให้ได้รับบำเหน็จรางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะเมื่อทำไม่ดี ก็ให้คำตักเตือน แนะนำสั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น ถ้าไม่ยอมแก้ไขพัฒนาตนให้ดีขึ้น ก็ต้องตำหนิ และมีโทษตามกฎหมายโดยชอบธรรม

๓. ด้วยรักษาพยาบาลในยามที่เจ็บไข้ คือ ต้องรู้จักดูแลสารทุกข์สุกดิบของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้เล้งน้ำใจ คือ ไม่ปฏิบัติกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทำนอง ยามดีก็เรียกใช้ ยามไข้กลับไม่รักษา

๔. ด้วยแจกของมีรสดีแปลก ๆ ให้กิน คือ ให้รู้จักมีน้ำใจแบ่งปันของกินของใช้ดี ๆ ให้ลูกน้อง เพื่อเป็นกำลังใจแก่ลูกน้อง ที่รับใช้สนองงานแก่ตนบ้าง ไม่เอาแต่รับจากลูกน้อง แต่ตนเองกลับมีจิตใจคับแคบเห็นแก่ตัว ไม่รู้จักให้เป็นสินน้ำใจแก่ลูกน้อง

๕. ด้วยปล่อยในสมัย คือ รู้จักให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้พักผ่อนบ้าง ไม่ใช่คอยแต่จะใช้ให้ทำงานโดยไม่เห็นใจ ให้ได้รับการพักผ่อนบ้าง

ส่วนบ่าวหรือลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาทำนุบำรุง อย่างนี้แล้ว พึงปฏิบัติอนุเคราะห์เจ้านายผู้บังคับบัญชาด้วยสถาน ๕ คือ

๑. ลูกขึ้นทำงานก่อนนาย คือ ให้รับสนองงานผู้บังคับบัญชาด้วยความขยันขันแข็ง ครอบมาทำงานก่อนนายหรือผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็มาให้ทันเวลาทำงาน ไม่มาสายกว่านาย หรือสายกว่าเวลาทำงานปกติ

๒. เลิกการงานที่หลังนาย คือ ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง แม้เลิกก็ควรเลิกที่หลังนาย หรือผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็อยู่ทำงานให้เต็มเวลา ไม่หนีกลับก่อนเวลาเลิกงาน

๓. ถือเอาแต่ของที่นายให้ คือ มีความซื่อสัตย์ มีความจงรักภักดี ไม่คดโกงนายหรือผู้บังคับบัญชา ไม่คอร์รัปชัน ไม่เรียกร้องต้องการโดยไม่เป็นธรรมหรือเกินเหตุ

๔. ทำงานให้ดีขึ้น คือ ต้องรู้จักพัฒนาคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและวิสัยทัศน์ในการทำงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง

๕. นำคุณของนายไปสรรเสริญ คือ รู้จักนำคุณความดีของเจ้านายผู้บังคับบัญชาไปยกย่องสรรเสริญตามความเป็นจริงในที่และโอกาสอันสมควร^{๖๘}

๒.๒.๒.๑๐ อปริหานิยธรรม ๗

อปริหานิยธรรม คือ หลักธรรมที่ป้องกันความเสื่อม ทำให้การปกครองเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว มี ๗ ประการ ด้วยกัน คือ

๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ การประชุมพบปะปรึกษาหารือมีความจำเป็นที่จะช่วยระดมความคิดเห็น หาข้อยุติร่วมกัน การวางระเบียบกติกาทางสังคม หรือแม้กระทั่งการปรับความเข้าใจระหว่างกัน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อระบบการปกครอง

๒. พร้อมเพรียงกันในการเข้าประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม ตลอดถึงความพร้อมเพรียงในการทำกิจการงานทุกอย่างที่ได้ทำร่วมกัน อันจะเป็นผลให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีในหมู่คณะ ไม่แบ่งแยกเป็นฝักฝ่าย

๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้ การให้ความเคารพยึดถือปฏิบัติในกฎระเบียบกติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด ที่สมาชิกในสังคมได้ร่วมกันบัญญัติ หรือตกลงกันไว้เป็นการชี้ให้เห็นถึงการให้ความเคารพในกฎเกณฑ์ที่ได้บัญญัติเอาไว้ หากเพิกถอนสิ่งที่ตั้งมานั้น ก็จะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการขาดความเคารพยำเกรงในสิ่งที่ตั้งมานั้น อันอาจจะส่งผลไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมในภายหลังได้

๔. การให้ความเคารพยำเกรง นับถือ ให้เกียรติผู้ใหญ่ของบ้านเมืองและยอมรับฟังข้อคิดเห็นไม่ละเลยต่อคำแนะนำตักเตือนของท่าน ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ที่ผ่านประสบการณ์ยาวนาน ข้อนี้มีลักษณะคล้ายกับข้อ ๓ ต่างกันแต่ข้อนี้เน้นที่ตัวบุคคล ส่วนข้อ ๓ เน้นที่หลักการ

๕. การให้เกียรติ ค้ำครอง ป้องกันสตรีมิให้ถูกข่มเหงรังแก หลักการข้อนี้มุ่งถึงการป้องกันละเมิดสิทธิสตรี ซึ่งสังคมดั้งเดิมถือว่า สตรีนั้นไม่ค่อยมีปากมีเสียง หรือมีบทบาทในสังคม แต่อย่างไรก็ตาม สตรีก็มีบทบาทในครอบครัว หากสตรีได้รับการค้ำครองย่อมอาจจะกระทบกระเทือนถึงความดีงามภายในสังคมได้

๖. การให้ความเคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปูนียสถาน ปูนียวัตถุ อนุสาวรีย์ ประจำชาติ อันเป็นเครื่องหมายความทรงจำ เราใจให้ทำความดี เป็นศูนย์รวมจิตใจทำให้เกิด ความสามัคคีของคนในชาติ ไม่ปล่อยให้ประเพณีหรือการบูชาต่าง ๆ ที่เคยกระทำต่อปูนียสถานเหล่านั้นสูญหายไป

๗. การให้การอารักขา บำรุง ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรมแก่สมณพราหมณ์นักบวช ผู้ทรงศีลธรรมอันบริสุทธิ์ ผู้เป็นตัวอย่างที่ดีทางศีลธรรม และขอให้ตั้งใจไว้ว่าท่านที่ทรงคุณธรรม

^{๖๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๔๖/๒๐๓.

เหล่านั้ที่ังไม่มา พึงมาสู่แวนแคว้น ที่มาแล้วขอให้อยู่เป็นสุข ข้อนี้เป็นการชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของสถาบันศาสนา อันเป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชน หากผู้ปกครองหรือผู้บริหารบ้านเมืองไม่ให้ความสำคัญ ถือว่าขาดสรรพกำลังในการช่วยบริหารบ้านเมืองให้เกิดความสันติสุขร่มเย็น

ผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนา เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี เป็นผู้นำที่มีธรรมในตนเอง คือเป็นผู้ที่มีธรรมเป็นเครื่องชี้นำในการปกครองและการบริหาร รัฐ ประเทศ องค์กรหรือหมู่คณะ ให้เป็นไปด้วยดี และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ธรรมจึงเป็นเครื่องเสริมสร้างคุณสมบัติของผู้นำให้มีภาวะผู้นำสูง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วยดี^{๖๙}

สรุปได้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ต้องเป็นผู้ที่รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนที่ต้องรับผิดชอบ ในองค์กร ในด้านหน้าที่หลัก และความรับผิดชอบตามตำแหน่งในองค์กรตามหลักการบริหาร และยังต้องรู้จักหน้าที่รอง คือ การเป็นบุคคลตัวอย่าง ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มที่ช่วยเหลือสมาชิกในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม เพื่อสร้างสัมพันธภาพและประสานงานภายในกลุ่มให้มีความสามัคคี เพื่อให้งานต่าง ๆ สำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจึงควรเป็นผู้ที่มีทั้ง ธรรมและความรู้ เพื่อสร้างศรัทธาที่ดีให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสัญลักษณ์แบบอย่างที่ดีขององค์กร ผู้นำจึงควรศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับผู้นำและนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับองค์กรหรือสังคมที่ตนนำหรือปกครองอยู่ และจะเป็นผู้นำที่ดีที่พึงประสงค์ คือ มีทั้งความรู้ดี ความสามารถดี และความประพฤติดี อันเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้นำในยุคปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่มีธรรม มีวิสัยทัศน์ และรู้จักวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรดำเนิน กิจกรรมขององค์กรหน่วยงานหรือสังคม ตลอดจนถึงประเทศชาติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างมั่นคง

ตารางที่ ๒.๕ สรุปภาวะผู้นำตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

นักวิชาการ	ภาวะผู้นำตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓.	ปาปนิกรรม ๓ ๑. จักขุมา ๒. วิธูโร ๓. นิสสยสัมปันโน
ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๗๖/๑๓๙.	อคติ ๔ ๑. ฉันทาคติ ๒. โทสาคติ ๓. โมหาคติ ๔. ภยากติ

^{๖๙} ที.ม. (ไทย) ๑๑/๓๔/๗๘ - ๘๐.

ตารางที่ ๒.๕ (ต่อ)

นักวิชาการ	ภาวะผู้นำตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.	พรหมวิหารธรรม ๔ ๑. เมตตา ๒. กรุณา ๓. มุทิตา ๔. อุเบกขา
อง.จตุกก (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐.	สังคหวัตถุ ๔ ๑. ทาน ๒. ปิยวาจา ๓. อตถจริยา ๔. สมานัตตา
ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.	สัปปุริสธรรม ๗ ๑. รัम्मัญญุตตา ๒. อตถัญญุตตา ๓. อตตัญญุตตา ๔. มัตตัญญุตตา ๕. กาลัญญุตตา ๖. ปริสสัญญุตตา ๗. ปุคคลปโรปรัญญุตตา
ชุ.ชา. (ไทย) ๒๘/๒๔๐/๖๒.	ทศพิธราชธรรม ๑๐ ๑. ทาน ๒. ศีล ๓. ปริจาคะ ๔. อาชชวะ ๕. มัททวะ ๖. ตปะ ๗. อักโกธะ ๘. อวิหิงสา ๙. ขันติ ๑๐. อวิโรธนะ
สั.ส. (ไทย) ๑๕/๓๕/๑๑๐.	ราชสังคหวัตถุ ๔ ๑. สัสสมะระ ๒. ปุริสมะระ ๓. สัมมาปาสะ ๔. วาชเปยยะ

ตารางที่ ๒.๕ (ต่อ)

นักวิชาการ	ภาวะผู้นำตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๔/๓๒๑.	สาราณียธรรม ๖ ๑. เมตตาทายกรรม ๒. เมตตาเวจีกรรม ๓. เมตตาโมกกรรม ๔. สาธารณโภคี ๕. สีสสามัญญตา ๖. ทิฏฐิสามัญญตา
ที.ม. (ไทย) ๑๑/๓๔/๗๘ - ๘๐.	อปริหานิยธรรม ๗ ๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ๒. พร้อมเพรียงกันในการเข้าประชุม ๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้ ๔. การให้ความเคารพยำเกรง ๕. การให้เกียรติ ค้ำครอง ป้องกันสตรี ๖. การให้ความเคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปูชนียสถาน ปูชนียวัตถุ ๗. การให้การอารักขา บำรุง ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม

๒.๓ ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม

หลักสัปปุริสธรรมนั้นเป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัทตามโอกาสสถานที่ต่างๆ กัน ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำที่ดีในความหมายของพระพุทธศาสนาจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยหลักธรรม ๗ ประการ ในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็น ผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” การกระทำหรือพฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาดนำประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและสังคมโดยส่วนรวมย่อมเอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้น ดังนั้นก่อนที่จะทำความเข้าใจความหมายและความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม จึงควรทำความเข้าใจความหมายของสัตบุรุษก่อน เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในหลักธรรมอื่นๆ ซึ่งแบ่งเป็นข้อย่อยต่างๆ ดังที่ปรากฏในลักษณะสูตรปาฏิกวรรค ที่ฉนิกาย ดังนี้

๒.๓.๑ ความหมายของหลักสัปปุริสธรรม

สัปปุริสธรรมเป็นธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดี หรือ คนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยามความหมายของสัปปุริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ของพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ได้ให้ความหมายว่า สัปปริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษมี ๗ ประการ คือ ๑) ธัมมัญญตา รู้หลักหรือรู้จักเหตุ ๒) อตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล ๓) อัตตัญญตา รู้จักตน ๔) มัตตัญญตา รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญตา รู้จักกาลเวลา ๖) ปริสสัญญตา รู้จักชุมชน สังคม ๗) ปุคคลสสยัญญา รู้จักบุคคล คุณธรรม ๗ ประการอันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้ เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ ที่จะทำให้น่าสามารถจัดการ สามารถปฏิบัติการในการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย^{๗๐}

ขณะที่สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราช (อุทฺธฺายี) กล่าวว่า สัปปริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมบุคคลนั้นให้เป็นสัปปริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติการงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี และปฏิบัติเพื่อทำคนให้เป็นผู้สงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้

ในสัปปริสสูตร อุปริปัญญาสก มัชฌิมนิกาย ปราภวพุทธโอวาทเรื่องธรรมของคนดี (สัตบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบ หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่าที่แท้จริงของมนุษยชาติ มีธรรมะหรือคุณสมบัติที่เรียกว่า สัปปริสธรรม ๗ ประการ คือ

๑. ธัมมัญญตา รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลัก รัฐศาสตร์ และรู้กฎกติกาของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกาที่ผู้นำจะต้องรู้ชัด แล้วก็ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

๒. อตถัญญตา รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่หวั่นไหวอะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทางก็ไม่มัววุ่นวาย ใครจะพูดว่าด่าเหินแสมเมื่อไม่ตรงเรื่อง ก็ไม่มัวถือสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป็นเรื่อง

๓. อัตตัญญตา รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใครมีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยังข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติความสามารถยิ่งๆ ขึ้นไปไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้เป็นผู้ที่ดียิ่งขึ้น

๔. มัตตัญญตา รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดขึ้น ความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ท่านยกตัวอย่าง เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาญา และการเก็บภาษี เป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้อย่างใจ และต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้นๆ หรือในเรื่องราวนั้นๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้างทำแค่ไหนองค์ประกอบของ

^{๗๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลศัพท์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๗๖.

มันจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะ การทำการต่างๆ ทุกอย่างต้องพอดีถ้าไม่พอดีก็พลาดความดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง

๕. กาลัญญตา รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะ จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไร จึงจะเหมาะ ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่น วางแผนว่าสังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างนี้ในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

๖. ปริสัณญตา รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการโดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขา ก็ต้องรู้ปัญหาความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราต้องรู้ความต้องการของเขา เพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหามาได้ตรงจุด

๗. บุคคลัญญตา รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสม และได้ผล ตลอดจนสามารถบริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำติชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัดอัธยาศัยความสามารถอย่างไรเพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน^{๗๑}

นอกจากนั้นก็รู้ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะในการทำงานนั้นไม่ใช่จะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานได้ แต่จะต้องให้คนที่ทำงานทุกคนได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตัวเอง ผู้นำควรรู้ว่าเขาควรจะได้ประโยชน์อะไรเพื่อความเจริญงอกงามแห่งชีวิตที่แท้จริงของเขาด้วย ที่กล่าวมานี้ คือหลักธรรมที่เรียกว่า สัปปริสธรรม ๗ ประการ ถ้ามีคุณธรรม ๗ ประการนี้แม้จะไม่มีคุณสมบัติข้ออื่นก็เป็นผู้นำได้เพราะรู้จักประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอที่จะจัดการให้ได้ผลสามารถจัดวางวิธีปฏิบัติการณ์ที่เหมาะสมให้บรรลุผลสำเร็จได้^{๗๒}

สรุปในทางพระพุทธศาสนาคุณสมบัติของผู้นำที่ดีควรมีลักษณะต่างๆ ดังนี้คือสติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลตามหลักธรรมในทางพุทธศาสนาเช่นมีพรหมวิหาร ๔ มีองค์คุณของกัลยาณมิตร ๗ ประการ ก็จะมีคุณสมบัติที่ดีได้ และสามารถนำไปปฏิบัติการณ์งานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

^{๗๑} สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช(อุฎฐายี), “สัปปริสธรรม” หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพ นายชัย, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๐๙), หน้า ๑๒.

^{๗๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

ตารางที่ ๒.๖ สรุปความหมายของหลักสัปปริสธรรม

นักวิชาการ	ความหมายของหลักสัปปริสธรรม
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๓๘, หน้า ๒๗๖).	๑. ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ
สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อัมฺมฺฐายี), (๒๕๐๙, หน้า ๑๒).	๑. เป็นสัปปริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย
ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.	๑. เป็นธรรมของคนดี(สัตบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบ หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์

๒.๓.๒ ความเป็นมาของหลักสัปปริสธรรม

หลักสัปปริสธรรม ๗ นี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในธัมมัญญสูตร ความว่า ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ นี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นนื่อนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลก สัปปริสธรรมธรรม ๗ ประการได้แก่อะไรบ้าง กล่าวคือภิกษุในธรรมวินัยนี้ คือ ๑) เป็นธัมมัญญ ๒) เป็นอัตถัญญ ๓) เป็นอัตตัญญ ๔) เป็นมัตตัญญ ๕) เป็นกาลัญญ ๖) เป็นปริสัญญ และ ๗) เป็นบุคคลปโรปรัญญ^{๗๓}

ในพระสูตรนี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึง ธัมมัญญบุคคล ซึ่งหมายถึง ผู้รู้ธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการที่ ๑ ในคุณสมบัติ ๗ ประการของภิกษุ ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการย่อมเป็นผู้ควรของการคำนับ นับถือ ยกย่อง ของบุคคลทั้งหลาย ถือเป็นผู้มีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ คุณสมบัติ ๗ ประการนั้น คือ

๑. เป็นธัมมัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ธรรม อันเป็นคำสอนที่สำคัญ คือ สุตตะ (พระสูตรต่างๆ) เคยยะ(พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา) เวยยาकरणะ(พระอภิธรรมทั้งหมด) คาถา(พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา) อุทาน (พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยทรงโสมนัส) อิติวุตตะกะ (พระสูตร ที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า ข้อนี้สมจริง ดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส) ชาดก(พระสูตรที่แสดงเรื่อง ในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า) อพภูตธรรม (พระสูตรที่ประกอบด้วยอิทธิปาฏิหาริย์) เวทัลละ (พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งขึ้นไป)

๒. เป็นอัตถัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต กล่าวคือ เป็นผู้รู้จุดมุ่งหมายและรู้จักผลว่า ผลที่เกิดจากการกระทำมีประโยชน์และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งมั่นไว้

๓. เป็นอัตตัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักตนว่ามีศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา และปฏิภาณเท่าใด ตามหลักแห่งอารยวิติ ๕

๔. เป็นมัตตัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักความพอดี ตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทาและหลักสันโดษ

^{๗๓} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔

๕. เป็นกัลยาณู หมายถึง เป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสมที่จะประกอบกิจการงานต่างๆ อย่างถูกต้อง

๖. เป็นปริสัญญู หมายถึง เป็นผู้รู้จักวิธีการเข้าหาประชุมชน กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักชุมชน หรือสังคมอย่างถูกต้อง และเข้าใจวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้องในชุมชนหรือสังคมนั้น

๗. เป็นบุคคลปโรปรัญญู หมายถึง เป็นผู้รู้จักเลือกคบคนให้ถูกต้อง^{๗๔}

ตารางที่ ๒.๗ สรุปความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม

นักวิชาการ	ความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม
ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.	๑. ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ นี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นเพื่อนาบุญ อันยอดเยี่ยมของโลก
อง.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.	๑. ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการย่อมเป็นผู้ควรของการคำนับ นับถือ ยกย่อง ของบุคคลทั้งหลาย

๒.๓.๓ สารสำคัญของหลักสัปปุริสธรรม

ในการศึกษาสารสำคัญของหลักสัปปุริสธรรมนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาให้ทราบถึงองค์ประกอบของหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งมี ๗ ประการและในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีการอธิบายในคัมภีร์พระพุทธศาสนาอย่างไร ตลอดจนการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงหลักสัปปุริสธรรม ๗ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติของผู้นำได้อย่างไร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเป็นต้นว่า พระสูตร ชาดก มาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่สำคัญของหลักธรรมในข้อนี้ๆ ดังนี้

๒.๓.๓.๑ ธัมมัญญูตา คือ รู้หลักการ

ธัมมัญญูตา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกาที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎ กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า ธัมมัญญูตา หมายถึง การรู้ธรรม ดังความที่ปรากฏในธัมมัญญูสูตร^{๗๕} ว่า ภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุ รู้เรื่องนวัคคัสตฤศาสน์ คือ คำสั่งสอนพระศาสดาอันศาสนธรรม มีองค์ประกอบอยู่ ๙ ประการ หรือที่เรียกว่ารู้ธรรมคำสั่งสอนในพระไตรปิฎก คือ หลักปรียัติธรรมนั่นเอง ซึ่งได้แก่ การรู้เรื่องของพระสูตร พระวินัยและพระอภิธรรม เป็นต้น อันเป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษา พระธรรมวินัย ภิกษุรูปใดมีความรอบรู้ในหลักธรรมคำสั่งสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ ภิกษุนั้นชื่อว่าเป็นผู้จัดธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญ หลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือ นวัคคัสตฤศาสน์ ๙ ประการ ได้แก่

^{๗๔} อง.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.

^{๗๕} อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

๑. สุตตะ คือ พระสูตรต่างๆ
๒. เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
๓. เวยยาकरणะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด
๔. คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา
๕. อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
๖. อิติวุตตกะ คือ พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า "สมจริงดังคำที่พระองค์ตรัสไว้"
๗. ชาตก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
๘. อัပ္พภูตธรรม คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
๙. เวทัลละ คือ พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งๆ
ขึ้นไป เป็นต้น^{๗๖}

นวัคส์ตฤศาสน์นี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ภิกษุผู้รู้ธรรมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลักนวัคส์ตฤศาสน์ดังกล่าว แล้วจึงได้ชื่อว่าเป็นผู้รู้ธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญ

การรู้หลักการ รู้งาน รู้กติกาต่างๆอย่างถูกต้อง ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีที่จะต้องรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆอย่างถูกต้อง จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะ มวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสถึงเหตุแห่งความเสื่อมและความเจริญทั้งหลายของภิกษุในพระพุทธศาสนา ทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ เช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโค ดังความที่ปรากฏในโคบาลสูตร^{๗๗} ตอนหนึ่งว่า

นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักอุปถัมภ์ในลักษณะเป็นคอยเลี้ยงชีพ ปัดบัง แผล สุมคว้นให้ รู้จักทำ รู้จักให้โคดื่ม น้ำ หรือยังรู้จักทางตลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รู้จักรัตนมให้เหลือไว้ รู้จักการบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้สมควรจะครอบครองฝูงโค ควนทำให้ฝูงโคเจริญได้

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้แล้ว ควรจะรักษาหมู่โคและทำให้หมู่โคเจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการ จากพุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์เพื่อขยายความคุณสมบัติ ดังนี้^{๗๘}

^{๗๖} ทองหล่อ วงษ์ธรรมมา, **ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสน์**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๕๕-๕๙.

^{๗๗} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘.

^{๗๘} สุรศักดิ์ ม่วงทอง, "พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์", **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**, หน้า ๔๐-๔๑.

๑. การรู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะของสมาชิกขององค์กร ความรู้นี้นอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

๒. ฉลาดในลักษณะ คือ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาเพื่อการจัดสรรตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓. คอยเชื้อไข่ขวาง คือ ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาคือข้อบกพร่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

๔. คอยปิดบังแผล คือ ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรวจตรวจตรามิให้เกิดความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิก ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕. สุขุมวัน คือ ผู้นำจะสามารถแสดงความสามารถของตนเองแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้อง

๖. รู้จักทำ(น้ำ) คือ ผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ รู้จักความคิดในการทำงาน มีคณะทำงานที่ดี มีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗. รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนา ให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ผักผ่อนทักษะอาชีพ

๘. การรู้จักทาง คือ ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙. ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. ริดนมให้เหลือไว้ คือ ผู้นำต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอควรรักษาสมดุลระหว่างการให้การรับ

๑๑. การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือจำฝูง คือ ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัดด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีมีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำและเป็นการกำลังใจ การกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม และมวลสมาชิก

จะเห็นได้ว่าผู้นำจะต้องมีหลักธัมมัญญดา กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้รู้หลักการ รู้งานและกติกายอย่างถูกต้อง จึงจะสามารถวางแผนและนโยบายได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำมามวลสมาชิกและสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำหมู่คณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้วย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดีและประสบความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความหายนะต่างๆ ได้ ดังเรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกจwab ที่นำพาหมู่คณะรอดพ้นจากการดักจับของนายพราน ดังปรากฏเรื่องใน สัมมโหมทานชาดก ว่า

ครั้งนั้นพระยานกจwabได้นำพาบริวารไปหากินรายราวป่าแห่งหนึ่งและได้ถูกนายพรานคอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อยๆ จึงสังเกตและพิจารณาที่ทราบว่าเป็นบริวารของตนถูกนายพรานดักจับด้วยข่าย ดังนั้น พระยานกจwabจึงได้เรียกบริวารประชุมกันและได้กล่าวกับบริวารว่า พวกเรา เมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้วจงพร้อมใจกันออกแรงบินยกข่ายให้ขึ้นไปบนยอดไม้^{๗๙}

^{๗๙} พุ.ชา.จตุตถาส. (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔.

บริวารนกเหล่านั้น เมื่อถูกข้ายแล้วจึงได้พร้อมกัน ทำตามที่ประชุมตกลงกันไว้ ในที่สุดพวกนกกระจาบเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตาย เพราะเหตุที่พระยานกจาบที่เป็นผู้นำมีความรอบรู้ในเหตุ หลักการและวิธีการในอันจะนำหมู่คณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้ นั่นก็การใช้ความสามัคคี พร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกขายนั่นให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้ และในที่สุดนกเหล่านั้นก็พ้นจากความตายได้ เพราะผู้นำมีหลักการ รู้งานอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจำเป็นจะต้องรู้หลักการ รู้งานอย่างถูกต้องตามหลักธัมมัญญา จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้อง และปลอดภัยได้เสมอ

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าความสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องรู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้งานอย่างถูกต้อง แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักธัมมัญญา ผู้นำนั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนหรือสังคมไปสู่ความปลอดภัย ความสงบสุขและเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้

๒.๓.๓.๒ อัตถัญญตา คือ รู้จักผล รู้จุดหมาย

อัตถัญญตา คือ รู้จักผล รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์องค์รวาจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้รอบรู้ รู้จักจุดหมาย รู้ประโยชน์ ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๘๐} ว่า

ภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในพระพุทธศาสนานี้ เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่อง เนื้อความใจความ ความมุ่งหมาย และประโยชน์ ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต คือ ถ้อยคำที่เป็นประโยชน์นั้น นี่เป็น ความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็น ความหมายแห่งภาษิตนี้

หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นเลยว่า นี่เป็นเป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ไม่พึงเรียกเธอว่า เป็นอัตถัญญตา แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆ ว่านี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ฉะนั้น ควรเรียกภิกษุนั้นว่าเป็นอัตถัญญตา

การรู้จุดหมายหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่ง สำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำ หากไม่เข้าใจในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้ว จะถือว่าเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ ดังเรื่องที่ปรากฏในปโรสหัสสชาดก ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์มีความว่า

ครั้งนั้น พวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองตักศิลาและออกบวชเป็นฤาษีเจริญมานะ อภิญญา มีบริวาร ๕๐๐ รูป พอถึงฤดูฝน ศิษย์คนโตจึงได้พาบริวารครึ่งหนึ่งไปอยู่ในถิ่นของมนุษย์ ในขณะที่พระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดี ลูกศิษย์ที่อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่าข้าแต่ท่านอาจารย์ ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหน อาจารย์จึงตอบว่า ไม่มีแม้แต่น้อย แล้วท่านก็ได้เสียชีวิตลง ไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอาภัสสระ เพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงฌาน ตามคุณธรรมที่ท่านได้

^{๘๐} อก.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์ เกิดในสกุลอุทิจพราหมณ์เมื่อเจริญวัยแล้ว เมื่อลูกศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่า คุณพิเศษไม่มีแม้แต่่น้อยจึงพากันเข้าใจในคำตอบของท่านว่า ไม่มีมีคุณธรรมพิเศษอะไรๆ แม้แต่่น้อย จึงไม่พากันทำสักการะความเคารพอาจารย์เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่กลับมาจากที่อยู่ของมนุษย์จึงได้ถามศิษย์คนรองว่า ท่านอาจารย์ไปที่ไหน

ศิษย์ตอบว่า อาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้ว ศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่า พวกเราได้ถามถึงคุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ ตอบว่า ถาม และท่านตอบว่า ไม่มีแม้แต่่น้อย เหตุนี้พวกเราจึงไม่ทำความเคารพท่าน ฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้กล่าวว่า พวกท่านไม่รู้ความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ ท่านได้มาน อากัญญัญญาตนะสมบัติแล้ว ศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของเขา แม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่า

พระโพธิสัตว์ทราบเหตุนี้ จึงคิดว่า คนเหล่านี้เป็นคนอันธพาล ไม่เชื่อในถ้อยคำของศิษย์คนใหญ่ จากนั้นจึงได้ยืนอยู่ในอากาศด้วยอานุภาพอันใหญ่ แล้วกล่าวว่า แม้จะมีผู้มาประชุมกันตั้ง ๑,๐๐๐ คน พวกเหล่านั้น ให้พิจารณาตั้ง ๑๐๐ ปี ก็ไม่มีปัญญาทราบได้ แต่บุรุษผู้มีปัญญารู้แจ้งในถ้อยคำความมุ่งหมายของเรากล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้น ประเสริฐว่า^{๘๑}

ในชาดกนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้รู้จักความมุ่งหมาย หรือรู้จักผลของถ้อยคำ หรือการกระทำนั้นๆ เป็นบุคคลที่ประเสริฐควรแก่การยกย่อง ดังนั้น พระพุทธองค์จึงทรงปกป้องพระสารีบุตรเถระ และแต่งตั้งท่านไว้ในฐานะอัครสาวกระดับผู้นำอันเป็นฐานะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านในความเป็นผู้รู้ผล แม้แต่ในทางสังคมหรือราชอาณาจักรก็เช่นเดียวกันบุคคลที่เป็นผู้นำนั้น หากเป็นผู้รู้ในความมุ่งหมายหรือผลที่ปรากฏเกิดขึ้นในสังคม และวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ แล้ว ย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากบุคคลในสังคม

ผู้นำตามหลักอรรถกถาสามารถคาดการณ์และวางแผนในการทำงาน การแก้ไขการพัฒนาตนเองและสังคมได้โดยการใช้หลักการนี้ เช่น เมื่อเวลาที่ประสบกับเหตุการณ์ต่างๆ อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น พบเห็นบุคคลทำบาปอกุศล หรือกระทำความผิด ชัยนศึกษาเล่าเรียนก็จะสามารถที่จะคาดผลล่วงหน้าได้ว่า เหตุอย่างนี้จะต้องส่งผลอย่างนั้นอย่างนี้ เรียกว่า รู้ผลระหว่างเหตุกับผลนี้ นับว่าเป็นเรื่องเดียวกัน แต่คนละเงื่อนไข เมื่อกล่าวถึงข้อหนึ่งก็กระเทือนถึงอีกข้อหนึ่ง เหตุกับผลจึงเป็นปัจจัยซึ่งกันและกัน เหตุอย่างไร ผลก็อย่างนั้น

ด้วยเหตุนี้ เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำ จะเป็นเรื่องความเสื่อมหรือความเจริญขึ้นอยู่กับผู้นำมีเหตุผลหรือไม่ ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ได้ทรงเปรียบเทียบภิกษุผู้ที่ข้ามถึงฝั่ง คือ พระนิพพาน ด้วยนายโคบาลผู้ต้อนโคข้ามฝั่ง ซึ่งนายโคบาลนั้นมีทั้งผู้ที่มีความฉลาดใคร่ครวญในเหตุผลและผู้ไม่มีการใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลหรือจุดหมายดังปรากฏในพระสูตรเรื่องจุฬโคบาลสูตรว่า

ภิกษุทั้งหลาย เรื่องเคยมีมาแล้ว นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญาราม ไม่คำนึงถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดู ไม่ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้ เริ่มต้นฝูงโคข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐปากโนนโดยไม่ถูกท่าเลย ทันใดนั้น ฝูงโคได้ว่ายเวียนวนในท่ามกลางกระแสแม่น้ำคงคา ถึงความวอดวานเสียที่ตรงนี้เอง ข้อนี้เป็นเพราะเหตุไร

^{๘๑} ขุ.ชา.เอกก.(ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑.

ภิกษุทั้งหลาย สมณะหรือพราหมณ์ พวกใดพวกหนึ่งที่ไม่ฉลาดต่อโลกนี้และโลกหน้าไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อ่านาจนมาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออ่านาจนมาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อ่านาจนมฤตยูไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออ่านาจนมฤตยู คนเหล่าใดจะสำคัญ สิ่งที่ควรพึงควรเชื่อต่อสมณพราหมณ์เหล่านั้น ข้อนี้ไม่เป็นประโยชน์ และให้ทุกข์แก่ชนเหล่านั้นสิ้นกาลนานเช่นนั้นเหมือนกัน

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลชาวนครผู้มีปัญญา นึกถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูฝน ได้ตรวจตราฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้แล้ว เริ่มต้นผูกโคให้เข้าไปฝั่งเหนือแห่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยถูกทำที่เดียว เขาขับต้อนเหล่าโคอุสภ เป็นโคพ้อฝูง เป็นโคนาหน้าฝูงข้ามไปก่อน มันได้ว่ายตัดตรงกระแสน้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์ ต้อนนั้นจึงต้อนโคอื่น โคที่ใช้การได้ โคที่พอจะฝึกได้ ต้อนโคผู้เป็นโคเมียรุ่นคณอง ต้อนลูกโคและโคที่ซุบพอม มันก็ได้ว่ายตัดตรงกระแสน้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์^{๘๒}

จะเห็นได้ว่า ผู้นำนั้นมีความสามารถต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม หากผู้นำเป็นผู้รู้เหตุ รู้ผล หรือรู้จักมุ่งหมาย จะทำอะไรต้องมีแผนการ หรือเป้าหมาย ย่อมจะทำให้หมู่คณะดำเนินไปได้โดยสวัสดิภาพ การวางแผนงานได้ก่อนแล้วเดินตามลำดับของงาน ผลก็คือ จะไม่มีข้อผิดพลาด ไม่ติดขัดในการทำงาน หรือในการทำงานเป็นคณะ ทุกคนร่วมมือกันอย่างพร้อมเพรียง งานก็จะประสบความสำเร็จได้ผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้นำเกิดความสบายใจที่มีส่วนช่วยให้งานส่วนรวมประสบผลสำเร็จ^{๘๓}

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จักมุ่งหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้นตามหลักอรรถกถาผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง สามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ได้

๒.๓.๓.๓ อัตตัญญูตา คือ รู้ตน

อัตตัญญูตา คือ รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรแล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะเดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เรียกว่าคือ ผู้นำ ที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตตัญญูตา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีลจาคะ สุตะ ปัญญา เป็นต้น ดังที่ปรากฏใน อัมมัญญสูตร^{๘๔} ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักตนคือ รู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธาความเชื่อ มีศีล มีระเบียบวินัย มีสุตตะ คือ การศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ แบ่งปัน การปล่อยวาง มีปัญญาความรู้ความสามารถ อยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะ ความรู้ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกินความรู้ ความสามารถของตนเอง ดังนี้เรียกว่าเป็นผู้รู้จักตน

^{๘๒} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๐-๓๕๒/๓๕๔-๓๕๖.

^{๘๓} พระสมภาร อานนโท, "ภาวะผู้นำตามหลักสัปติธรรม", (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๖๐.

^{๘๔} อัง.สวดก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

การรู้ตนในแนวทางแห่งพระพุทธศาสนา ก็คือ การรู้หลักความเจริญอย่างประเสริฐหลักความเจริญของอารยชนตามคุณธรรมที่เรียกว่า อารยวัฒิ ๕ ดังต่อไปนี้^{๘๕}

๑. ศรัทธา ความเชื่อ ความมั่นในพระรัตนตรัย ในหลักแห่งความเจริญความดีความงามอันมีเหตุผล

๒. ศีล ความประพฤติดี มีวินัย เลี้ยงชีพสุจริต

๓. สุตะ การเล่าเรียน สดับฟัง ศึกษาหาความรู้

๔. จาคะ การเผื่อแผ่เสียสละ เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจช่วยเหลือ ใจกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังและร่วมมือ ไม่คับแคบเอาแต่ตัว

๕. ปัญญา ความรอบรู้ รู้คิด รู้พิจารณา เข้าใจเหตุผล คือ รู้จักโลกและชีวิตตามความเป็นจริง

จากพระสูตรนี้ แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดั้นด้นยอมเป็นผู้ประพฤตินจนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจของตนเองได้อย่างถูกต้อง ตามหลักความเจริญอย่างประเสริฐ หรืออารยวัฒิ ๕ กล่าวคือ เป็นผู้รู้ตนเองทั้งในด้านคุณภาพทางความสามารถที่จะประกอบกิจการงานได้อย่างถูกต้อง และด้านคุณภาพจิตใจที่สามารถเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมที่ถูกต้อง สมควรแก่การยกย่องของบุคคลทั้งหลาย

นอกจากนี้การรู้ตนนี้ นับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำ เพราะการวางตนไม่เหมาะสมกับฐานะย่อมนำมาซึ่งความผิดพลาดเสมอ ดังตัวอย่างที่ปรากฏใน สัพพพราชาดกซึ่งเป็นเรื่องพระโพธิสัตว์กับสุนัขจิ้งจอก มีใจความว่า

วันหนึ่งพระโพธิสัตว์คิดว่า จักสาธยายมนต์นั้นบนหินดาดที่เนินผา บุโรหิตทำการสาธยายมีสุนัขจิ้งจอกตัวหนึ่งนอนอยู่ในโพรงนั้น ได้ยินมนต์นั้นเหมือนกัน ได้ท่องจำจนคล่องแคล่ว เพราะว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนั้นในอรรถาพอดีตถัดไปได้เป็นพราหมณ์ผู้หนึ่งซึ่งคล่องแคล่วในปฐพีวิชัยมนต์ พระโพธิสัตว์ทำการสาธยายแล้วลุกไปกล่าวว่า มนต์ของเรานี้เคล่องแคล่วหนอ สุนัขจิ้งจอกออกจากโพรงกล่าวว่า "ท่านพราหมณ์ผู้เจริญ มนต์นั้นคล่องแคล่วแก่ข้าพเจ้ายิ่งกว่าท่านเสียอีกแล้ววิ่งหนีไป"

พระโพธิสัตว์คิดว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนี้ จักทำอกุศลใหญ่หลวงแน่ จึงติดตามไปได้หน่อยหนึ่ง สุนัขจิ้งจอกได้หนีเข้าไปในป่า สุนัขจิ้งจอกนั้นร้ายปฐพีวิชัยมนต์บังคับสุนัขจิ้งจอกเป็นร้อยๆ ไว้ในอำนาจ กระทำสัตว์ ๔ เท้า มีช้าง ม้า สิงห์ เสือ กระต่าย สุกรและเนื้อ เป็นต้นทั้งหมดไว้ในอำนาจของตนได้เป็นพญาสัตว์ชื่อว่า สัพพพราฐะ ราชสีห์ยืนอยู่บนหลังช้างสองเชือกพญาสุนัขจิ้งจอกนั่งบนหลังราชสีห์กับนางสุนัขจิ้งจอก ผู้เป็นมเหสี นับเป็นยศยิ่งใหญ่

พญาสุนัขจิ้งจอกเมื่อด้วยยศมหันต์ เกิดความคิดชิงราชสมบัติพระเจ้ากรุงพาราณสีและมีบริวารแวดล้อม ๑๒ โยชน ได้ส่งสาส์นไปถึงพระราชาว่า จงมอบราชสมบัติให้แก่เราหรือจะรบชาวกรุงพาราณสีต่างพากันสะดุ้งหวาดกลัว ได้ปิดประตูพระนครแล้วตั้งมั่นอยู่ พระโพธิสัตว์กล่าวเป็นอุบายเพื่อยุให้สุนัขทำให้พญาสีห์ราชแพดเสียง จากนั้นราชสีห์จึงเฝ้าปากเปล่งสีหนาทบนหลังช้าง ๓ ครั้ง อย่างไม่เคยเปล่งมาเลย ช้างทั้งหลายต่างสะดุ้งตกใจ สลัดสุนัขจิ้งจอกให้ตกไปที่พื้นและถูกช้างเหยียบจนแหลกละเอียดไป

^{๘๕} ๐.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

สุนัขจึงจอกสัพพทาฐะถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง ช้างเหล่านั้นได้ยินเสียงราชสีห์แล้วก็กลัวภัย คือ ความตาย ต่างก็สับสนอลหม่านวุ่นวายแทงกันตาย ณ ที่นั้น สัตว์ ๔ เท้าทั้งหมดแม้ที่เหลือมีเนื้อและสุกร เป็นต้น มีกระต่ายและแมวเป็นที่สุด ยกเว้นราชสีห์ทั้งหลายได้ถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง^{๘๖}

ชาตกนี้แสดงให้เห็นว่า การไม่รู้จักตนเองของสุนัขจอกสัพพทาฐะ ว่าอยู่ในฐานะอย่างไร มีความรู้ความสามารถหรือไม่ กล่าวคือ ไม่มีการประเมินตนเองให้ดีกว่ามีความสามารถเท่าใด แล้วกระทำลงไป ย่อมจะนำตนเองและผู้อื่นให้ได้รับความลำบาก เพราะเหตุที่ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ภาวะของตน

ผู้นำจะต้องรู้ว่าตนมีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่งๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตน ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาดนเองตลอดเวลา^{๘๗}

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตนอยู่เสมอ เป็นผู้มีความรู้ อารยวิม ๕ คือ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญา ตามหลักอัตตัญญูตา ผู้นำนี้ก็จะดี ผู้นำที่ดี มีการพัฒนาดนเองทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างถูกต้อง และคุณภาพด้านจิตใจ ที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับนับถือ ยกย่องจากบุคคลทั้งหลายและด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำพามวลชน หมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าต่อไป

๒.๓.๓.๔ มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ

มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัย ๔ ในการเลี้ยงชีพ เช่น การรู้จักประมาณในการรับประเคน หรือการใช้สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาตและบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่อัตตภาพของตนไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะที่อยู่อาศัย ให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสาธูป ยารักษาโรคและบริวารอื่นๆ ที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเอง หากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ ไม่พึงเรียนเธอว่าเป็นมัตตัญญูตา แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ จึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญู^{๘๘}

^{๘๖} ขุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๒๔๑/๑๑๔.

^{๘๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖) หน้า ๒๕-๒๘.

^{๘๘} อัง.สตุตต.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

การรู้ประมาณ ตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขความเจริญ พอเหมาะแก่ฐานะของตน โดยรู้จักความพอดีในการดำเนินชีวิตทุกอย่างได้ถูกต้องเหมาะสม ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะพอควรให้การดำเนินกิจการงานต่างๆ ทำให้สามารถนำพามวลชน หมู่คณะ ไปสู่ความสุขสงบ ปลอดภัย และความเจริญอย่างแท้จริง

ในการใช้สอยปัจจัยสี่ของภิกษุตามหลักมัตตัญญูตานี้ ได้มีพระเถระรูปหนึ่งเป็นผู้ที่มีความมักน้อยในปัจจัยสี่ตามมีตามได้ ดังปรากฏใน มหาสุรราชชาดก^{๘๙} เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ตรัสกับภิกษุและท้าวสักกะกับพญานกแขกเต้า ดังมีใจความว่า ภิกษุรูปหนึ่งได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า และพระพุทธองค์ทรงตรัสถามว่า

“ดูก่อนภิกษุ เธอไม่ลำบากด้วยบิณฑบาตหรือ? เสนาสนะเป็นที่สบายดีหรือ? ภิกษุรูปนั้น ทรงกราบทูลให้ทรงทราบ พระศาสดาครั้งทรงทราบว่าเธอมีเสนาสนะ เป็นที่สบาย จึงตรัสว่าดูก่อนภิกษุ ธรรมดาสมาณะเมื่อมีเสนาสนะเป็นที่สบายแล้ว ก็ควรละความโลภอาหารเสีย ยินดีฉันตามที่ได้มานั้น กระทำสมณธรรมไป โบราณบัณฑิตทั้งหลาย แม้เกิดเป็นสัตว์ดิรัจฉานเคี้ยวผลแห่งในต้นไม้ที่ตนอยู่อาศัย ยังละความโลภอาหาร มีความสันโดษไม่ทำลายมิตรธรรมไปเสียที่อื่น เหตุไรเธอจึงมาคิดว่าบิณฑบาตน้อย ฉันไม่อร่อย และละทิ้งเสนาสนะที่สบายเสีย” แล้วได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธกว่า

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ที่ป่าไม้มะเดื่อแห่งหนึ่งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำคงคา มีนกแขกเต้าหลายแสนตัว ต่อมาในฤดูแล้งผลมะเดื่อหมดลง นกแขกเต้าทั้งหลายได้พากันบินหนีไปหากิน ณ ที่อื่น ยังคงเหลือแต่พญานกแขกเต้าตัวหนึ่งเท่านั้น เป็นผู้มักน้อยสันโดษไม่หนีไปไหน เมื่อผลมะเดื่อหมดก็กินหน่อ ใบ เปลือก และสะเก็ดของต้นมะเดื่อตามลำดับ โดยไม่คิดจะหนีไปไหนเป็นเหตุให้บัลลังก์ของท้าวสักกะแสดงอาการร้อน เพื่อทดสอบจิตใจของพญานกแขกเต้า ท้าวเธอจึงบันดาลให้ต้นมะเดื่อที่นกแขกเต้าอาศัยอยู่นั้นตายและแห้งลงมีลำต้นแตกเป็นช่องน้อยใหญ่ เวลาลมพัดจะมีเสียงดัง มีผิงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้น นกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหนก็ยังกินผิงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้น แหะเป็นอาหาร จนสุดท้ายต้นไม้นั้นเหลือแต่ตอ พญานกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหน ยังคงจับอยู่ที่ตอต้นไม้นั้น

ท้าวสักกะเมื่อทราบพญานกแขกเต้ามีความมักน้อยสันโดษจริงๆ จึงแปลงร่างเป็นพญาหงส์ มีนางสุชาดาเป็นนางหงส์ติดตามไปด้วย บินไปจับที่ตอมะเดื่อใกล้พญานกแขกเต้านั้น แล้วเจรจาว่า “นกแขกเต้า ผู้มีจะงอยปากสีแดง ท่านควรไปที่อื่นได้แล้ว อย่ามาตายที่ตรงนี้เลย ท่านมาเหยียวยะไรกับต้นไม้แห่งนี้ ต้นไม้อื่นมีถมเถไป”

พญานกแขกเต้าร้องตอบว่า “ท่านพญาหงส์...ใครเป็นเพื่อนในยามทุกข์ยาก ผู้นั้นเป็นสัตบุรุษ ย่อมไม่ทอดทิ้งเพื่อนผู้มีทรัพย์และไร้ทรัพย์ ต้นไม้นี้เป็นทั้งเพื่อนเป็นทั้งญาติของเรา เราเพียงต้องการมีชีวิตอยู่เท่านั้น จึงไม่อาจทิ้งต้นไม้ไปได้ เพราะเหตุเพียงไม่มีผล นี่ไม่ยุติธรรมเลย”

จากชาดกเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลมีความพอใจยินดีในสิ่งที่ตนมีและรู้จักกตัญญูรู้คุณค่าของที่อยู่อาศัย ย่อมเป็นที่ชื่นชมสรรเสริญของนักปราชญ์บัณฑิต ดังนั้น การรู้จักประมาณในความเป็นอยู่เช่นที่อยู่อาศัย รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของตนเอง ไม่ทะเยอทะยานจนเกินฐานะแล้ว ย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่

^{๘๙} จุ.ชา. นวก.(ไทย) ๒๗/๔๒๙/๓๐๓-๓๐๕.

สังคมของตนเองและความรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ รู้จักประมาณในการรับและการให้ รู้จักประมาณตนว่า ควรรับอะไรจากใครเพียงใด ควรให้อะไรแก่ใครเพียงใด ควรวางตัวอย่างไร ควรปฏิบัติอย่างไรให้พอเหมาะพอดีให้พอประมาณ และทรงตรัสถึงหลักธรรมที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่รู้จักประมาณ นั่นคือ หลักสันโดษ คือ ความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควร มีความขยัน ไม่เกียจคร้าน ความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ^{๙๐}

๑. พอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือ เอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์วัดแล้ว ให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ ให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลังเพื่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง

๒. พอดีกับความสามารถ (ยถาพละ) คือ เอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์วัดแล้ว ให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้น ไม่ทำให้เกินกำลังความรู้ความสามารถ

๓. พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) คือ เอาฐานะหรือความเหมาะสมควรเป็นเกณฑ์แล้ว ทำให้เหมาะกับฐานะ

ลักษณะ ๓ อย่างนี้ ควรใช้ประกอบซึ่งกันและกัน จึงจะช่วยให้สามารถทำกิจการงานใดๆ ก็ตาม ให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่

การรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ ทางสายกลาง ซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้นำ จะต้องไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป ดังเช่น พระพุทธเจ้าได้ทรงทดลองปฏิบัติเครื่องครัดก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อเมื่อพระองค์หันมาปฏิบัติทางสายกลาง จึงประสบผลสำเร็จ ดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ในธัมมจักกัปปวัตตนสูตร มีข้อปฏิบัติที่ไม่ควรควรดำเนินอยู่ ๒ อย่าง คือ

๑. กามสุขัลลิกานุโยค เป็นข้อปฏิบัติหย่อนยานที่ยึดติดในกามคุณ ความพอใจในอารมณ์ของตน เป็นหลักการกระทำที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่เป็นไปเพื่อการบรรลุธรรม

๒. อัตตกิลมัตถานุโยค เป็นข้อปฏิบัติที่ตึงเกินไป การทรมานตนให้ได้รับความทุกข์ทรมานด้วยประการต่างๆ ดังนั้น พระองค์จึงตรัสถึงทางปฏิบัติสายใหม่ขึ้นมา นั่นคือมัชฌิมาปฏิปทา ได้แก่ มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นทางแห่งความพอประมาณนั่นเอง

ความพอดีหรือหลักการรู้จักประมาณ ซึ่งจะเป็นข้อที่เสริม ทำให้ผู้นำทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการรู้จักประมาณของผู้นำอีกประการ เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครอง การให้ทุนการให้โทษ ในการปกครองจึงจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้แก่ผู้นำ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตามนั้น จะต้องเป็นผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ ดำเนินตามทางสายกลางอันประกอบไปด้วย องค์มรรค ๘ คือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้ประมาณ มีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่างเพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่คณะอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ความพอเหมาะพอดี ความรู้ประมาณนั้นควรเป็นไปตามหลักสันโดษ คือ ความพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) ความพอเหมาะพอดีกับกำลังความสามารถ(ยถาพละ) และความพอเหมาะพอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) ดังได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้

^{๙๐} พระสมภาร อานนโท, "ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม", (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๖๗.

ประมาณ ความเหมาะสมดีตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา และหลักสันโดษอย่างถูกต้องแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถบริหารกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และสามารถนำพามวลชนและหมู่คณะไปสู่ความสงบสุข ปลอดภัย และก้าวหน้าตลอดไป

๒.๓.๓.๕ กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา

กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา รู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง

ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึง กาลัญญตา ไว้ว่า การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๙๑} ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่า เวลานั้นเป็นเวลาควรศึกษา ควรถาม เวลานั้นควรเป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คือ รู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลา ย่อมจะเป็นผู้มี ความเจริญในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกกับกาลเวลา

การรู้จักเวลา รู้จักคุณค่าแห่งเวลา รู้จักการบริหารเวลาอย่างถูกต้องตามหลักกาลัญญตา ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะวางแผนงานในกิจการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและทันต่อสถานการณ์โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การดำเนินกิจการต่างๆ เมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลาแล้ว ย่อมได้รับประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น แต่หากว่าการทำอะไรไม่สอดคล้องกับความเหมาะสม ก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ตนเองและผู้อื่น ในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลยกิจวัตร ปฏิบัติตนไม่เหมาะสมกับสมณะ ดังปรากฏในอภการวชิชาดก^{๙๒} ซึ่งมีเนื้อความว่า

ภิกษุชาวพระนครสาวัตถีรูปหนึ่ง บรรพชาในพระศาสนาแล้วไม่เรียนวัตรหรือศึกษาเธอไม่รู้ว่าเวลานี้ควรทำวัตร ควรปรนนิบัติ ควรเล่าเรียน เวลานั้นควรท่อง สวดเสียดัง ในขณะที่คนตื่นขึ้น ทุกๆ ยาม ภิกษุทั้งหลายไม่เป็นอันได้หลับได้นอน ต่างพากันกล่าวโทษของเธอในธรรมสภา พระพุทธองค์ทรงทราบแล้วตรัสว่า ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ไม่ใช่แต่ในบัดนี้เท่านั้นที่ภิกษุสงฆ์เสียไม่เป็นเวลา แม้ในกาลก่อน ภิกษุรุ่นนี้ได้เกิดเป็นไก่ ก็ส่งเสียงไม่เป็นเวลาเหมือนกับการที่เขาไม่รู้จักกาลเวลาชั้น จึงเป็นเหตุให้ถูกบิณฑกจนถึงสิ้นชีวิต

ในอดีตกาลพระเจ้าพรหมทัตเสวยราชสมบัติอยู่ในพระนครพาราณสี และเมื่อพระโพธิสัตว์บังเกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์และเจริญวัยแล้วสำเร็จการศึกษาในศิลปวิทยาทุกอย่างเป็นอาจารย์ทิศาปาโมกข์ บอกศิลปะแก่มาณพประมาณ ๕๐๐ มีไก่ขันยามอยู่ตัวหนึ่ง ซึ่งทำให้พวกเขาพากันลูกตามเสียงขันของมัน ศึกษาศิลปะอยู่และไก่ได้ตายเสียจากพวกเขาจึงเที่ยวแสวงหาไก่อื่น มาณพผู้หนึ่ง หักพินอยู่ในป่าช้าเห็นไก่ตัวหนึ่งก็จับมาใส่กรงเลี้ยงไว้ ไก่ตัวนั้นไม่รู้ว่าควรจะขันในเวลาไหน เพราะมันเติบโตในป่าช้า บางคราวก็ขันตึกเกินไปไม่อาจศึกษาได้มาณพกล่าวกันว่า เดียวมันขันตึกไปเดี๋ยวก็ขันสายไป อาศัยไก่ตัวนี้ พวกเราเรียนศิลปวิทยาไม่สำเร็จ จึงช่วยกันบิณฑกถึงสิ้นชีวิต แล้วบอก

^{๙๑} อ.ส.ต.ต.ก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

^{๙๒} ขุ.ชา.เอกก.(ไทย) ๒๗/๑๑๙/๔๙.

อาจารย์ว่า ไก่ที่ขันไม่เป็นเวลาพวกผมฆ่ามันเสียแล้ว อาจารย์กล่าวว่า มันถึงความตาย เพราะเจริญเติบโตโดยมิได้รับการสั่งสอนเลย ไก่ตัวนี้ไม่เติบโตอยู่กับพ่อแม่ ไม่ได้อยู่ในสำนักของอาจารย์ ย่อมไม่รู้จักกาลที่ควรขยี้และไม่ควรขัน ดังนี้

ชาตกนี้ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การรู้จักเวลาในการทำกิจการใดๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หากว่าบุคคลใดไม่รู้จักประกอบกิจการใดๆ ให้เหมาะสมกับเวลาแล้วย่อมก่อให้เกิดความเสียหายหรือหายนะแก่ตนเอง ดังเช่นที่ไก่ในชาตกไม่รู้เวลาในการขันที่เหมาะสม จึงทำให้ต้องถูกฆ่าตายในที่สุด ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการกระทำการกิจการต่างๆ ให้ถูกต้อง มิฉะนั้นแล้วย่อมจะสามารถนำมาซึ่งความเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่นได้

จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญูตานั้นจะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

๒.๓.๓.๖ ปริสัญญูตา คือ รู้ชุมชน

ปริสัญญูตา คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง^{๙๓} หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณีของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ของสังคมนั้นๆ ได้ อย่างถูกต้อง จะได้สามารถนำความสุข สันติสุขความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าว ปริสัญญูตา หมายถึง การรู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของบริษัท ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๙๔} ว่า

ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบริษัท หรือรู้จักชุมชนเหล่านี้เป็น กษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี ชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรสงบอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักว่าชุมชนเหล่านั้นและวางตนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้ว ไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปริสัญญูตา แต่เพราะภิกษุรู้ว่า นี่เป็น กษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี เป็นสมณะ ในบริษัทนั้น เราควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรทนควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวควรสงบอย่างนี้ จึงเรียกเธอว่า เป็นปริสัญญูตา

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การรู้จักว่าชุมชนใดๆ เป็นสังคมประเทศไหน ย่อมทำให้บุคคลนั้นสามารถวางตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสังคมนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในสังคมนั้นๆ ด้วย ดังนั้น ผู้นำที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีย่อมสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมนั้น อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการกิจการต่างๆ ของสังคมนั้นให้ถูกต้องตามกฎหมาย ประเพณี แบบแผน ทำให้เป็นที่เคารพนับถือ ยกย่องของหมู่คณะ หรือจากมวลชน ตลอดจนสามารถนำมาซึ่งความสุข ความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้นๆ ด้วย

^{๙๓} พระธรรมปิฎก, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖) หน้า ๒๗

^{๙๔} อัง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

ในการที่ผู้นำจะรู้จักชุมชนได้อีกประการหนึ่งนั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่บุคคลในสังคมซึ่งจะปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้อง ในข้อนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับสังคาลบุตร ในเรื่องทศทั้ง ๖ ซึ่งมีสาระสำคัญต่อผู้นำในการบริหารชุมชนที่ควรรู้ ดังต่อไปนี้

๑. ทิศเบื้องหน้า ได้แก่ บิดามารดา จะต้องดูแลบุตรธิดาของตน มิให้ทำชั่ว แนะนำให้เป็นคนดี ให้การศึกษา เป็นต้น เมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้นแล้ว ควรปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่ดี เช่น เลี้ยงดูท่านในคราวที่จำเป็น ดำเนินกิจการ รักษาวงศ์สกุลของท่านให้เสื่อมเสีย

๒. ทิศเบื้องขวา ได้แก่ ครู อาจารย์ จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดี ไม่ปิดบังอำพราง ยกย่องในหมู่คณะ เป็นที่พึ่งของศิษย์ได้ เป็นต้น เมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครูอาจารย์แล้วถึงตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ท่าน เชื่อฟังท่าน เคารพท่าน และตั้งใจศึกษา

๓. ทิศเบื้องหลัง ได้แก่ ภรรยาและสามี จะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ ภรรยาจะต้องจัดงานบ้านด้วยดี สงเคราะห์ญาติของสามี ซื่อสัตย์ต่อสามี รักษาทรัพย์ที่สามีด้วยดี เป็นต้น และสามีควรปฏิบัติคือภรรยาด้วยการยกย่อง ไม่ดูหมิ่น ไม่นอกใจ ให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา

๔. ทิศเบื้องซ้าย ได้แก่ มิตรหรือเพื่อนที่จะปฏิบัติต่อกันดังนี้ เช่น ด้วยการกล่าวถ้อยคำไพเราะ วางตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อ เป็นที่พึ่งของกันและกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติ และนับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

๕. ทิศเบื้องล่าง ได้แก่ คนงาน คนรับใช้ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติต่อนายจ้างหรือเจ้านาย คือ ลูกทำงานก่อนนายเลิกที่หลังนาย ถือเอาเฉพาะของที่นายให้ ทำงานให้ดียิ่งขึ้นยกย่องนาย เป็นต้น

๖. ทิศเบื้องบน ได้แก่ สมณะ นักบวช ผู้ทรงคุณธรรมอันสูง ควรอนุเคราะห์แก่ภุหีสถ์ เช่น ห้ามไม่ให้ทำชั่ว ให้ตั้งอยู่ในความดี อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงาม อธิบายข้อความให้แจ่มชัดและบอกทางสวรรค์ให้ภุหีสถ์ เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ควรตอบแทนด้วยการจะพูดจะทำ จะคิด ต้องประกอบด้วยความเมตตา การต้อนรับด้วยดี และการให้ทานด้วยปัจจัยสี่^{๙๕}

การที่ผู้นำสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามหลักทศทั้ง ๖ ได้อย่างถูกต้อง ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ในสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องจนสามารถทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะได้ ก็สามารถนำมาซึ่งความสันติสุขในสังคมนั้นได้ตลอดไป

จากตัวอย่างที่กล่าวมา สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักปรีชาญาณ จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคมอย่างถูกต้องในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านกฎเกณฑ์ ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อผู้นำนั้นจะสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องตามสังคมนั้นๆ อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์ เพื่อนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขก้าวหน้าต่อไป นอกจากนี้ผู้นำที่ดียังควรเข้าใจหลักทศทั้ง ๖ เพื่อให้สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในสังคมหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง ทำให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย

^{๙๕} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.

๒.๓.๓.๗ ปุคคลโปรปรัชญา คือ รู้จักบุคคล

บุคคลโปรปรัชญา คือ การรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย รู้ว่าควรปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการบริหารงานทุกๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึง ปุคคลโปรปรัชญา คือ การรู้บุคคลและลักษณะความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๙๖} ว่า

ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบุคคล ๒ จำพวก ได้แก่

๑. รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต รู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบ บุคคลผู้เป็นพระอริยะ หรือผู้ที่เป็นบัณฑิต เป็นคนดีมีศีลธรรม สนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสอนนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น

๒. รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอริยะและไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักคบบุคคลผู้เป็นบัณฑิตย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น แต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นด้วย ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงควรเลือกคบบุคคลที่ดี เพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ตลอดไป

สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักบุคคลโปรปรัชญานั้นจะต้องรู้บุคคล ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยโดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมปฏิบัติงานและดำเนินการไปด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสมผลได้ผล ตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน^{๙๗} ในการบริหารกิจการงานทุกๆ ด้านก็เพื่อทำให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงาน หมู่คณะและองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

สรุปได้ว่า สารสำคัญของหลักสัปปริสธรรม

๑. ธัมมัญญา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหลักการรู้จักหลักเกณฑ์ และระเบียบการบริหารงาน โดยวัดจากการเป็นผู้ที่เข้าใจระบบการบริหารงาน การเป็นผู้ที่เข้าใจในกฎระเบียบหรือขั้นตอนในการทำงาน การเป็นผู้ที่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบ และการเป็นนักวางแผนและจัดทำนโยบายสอดคล้องกับการบริหารคณะสงฆ์

๒. อัตถัญญา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักผล รู้ความมุ่งหมายรู้จักเป้าหมายหรือประโยชน์ของงาน โดยวัดจากการเป็นผู้ที่มีจุดหมายหรือมีเป้าหมายในการทำงาน การเป็นผู้ที่มีอดทน มุ่งมั่นในการทำงาน ไม่ว่าจะประสบปัญหาหรือวิกฤตใด ๆ ก็ตาม การเป็นผู้ที่ประยุกต์ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการขับเคลื่อนองค์กร และการเป็นนักพัฒนาโครงการกิจกรรมบริหารงานของคณะสงฆ์

๓. อัตตัญญา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักตน หมายถึง รู้จักหน้าที่หรือตำแหน่งของตน โดยวัดจากการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถใน

^{๙๖} อก.สutt.ก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

^{๙๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖) หน้า ๑๙.

ทางการบริหาร การเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่องานสูง และการเป็นผู้ที่มีความเสียสละต่อการบริหารงานของคณะสงฆ์

๔. มัตตัญญูตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักประมาณ รู้จักความพอเพียง พอดี โดยวัดจากการเป็นผู้กำหนดแผน หรือนโยบายสอดคล้องกับทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ การเป็นผู้บริหารงบประมาณให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด การเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตในความพอดีสมฐานะ และการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดการดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๕. กาลัญญูตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสม โดยวัดจากการจัดทำนโยบายหรือโครงการเหมาะสมกับจังหวะและเวลา ความสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนและหลังได้ดี การเป็นผู้ที่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์และเวลาที่เหมาะสม และการเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลาให้เกิดประโยชน์กับองค์กรสูงสุด

๖. ปริสัญญูตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักเข้าหาชุมชน และการวางตัวให้เหมาะสมกับชุมชน โดยวัดจากการเข้าใจขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงาม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนและทุกองค์กร การเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับทุกองค์กร และทุกภาคส่วน และการมีนโยบายที่จะยกระดับมาตรฐานชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนเสมอ

๗. ปุคคลปรปรัญญูตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักบุคคล ความแตกต่างของบุคคลและการเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับความสามารถ โดยวัดจากการมีการจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การให้ออกาสและสนับสนุนคนที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม ความสามารถสื่อสารและประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และการเป็นผู้ที่เอาใจใส่ และสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาอบรม สัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ

ตารางที่ ๒.๘ สรุปสาระสำคัญของหลักสัปปริสธรรม

หลักธรรม	สาระสำคัญของหลักสัปปริสธรรม
อง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖. ม.มู. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘. ชุ.ชา.จตุตถาสีส. (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔. อง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖. ชุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑. ม.มู. (ไทย) ๑๒/๓๕๐-๓๕๒/๓๔๔-๓๘๖. อง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖. อง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖. ชุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๒๔๑/๑๑๔. อง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕. ชุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๑๑๙/๔๙. อง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.	๑. ธัมมัญญูตา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ ๒. นวักคัสตตุศาสน์ คือ คำสั่งสอนพระศาสดาอันศาสนธรรม ๓. เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ ๔. จะต้องเป็นผู้รู้หลักการ รู้งานและกติกาอย่างถูกต้อง ๕. อตถัญญูตา คือ รู้จักผล รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล ๖. เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่อง ความมุ่งหมาย และประโยชน์ ๗. เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำ ๘. อตตัญญูตา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตะ ปัญญา ๙. ผู้นำที่ดีสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจของตนเองได้ ๑๐. มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔

ตารางที่ ๒.๘ (ต่อ)

หลักธรรม	สาระสำคัญของหลักสัปปริสธรรม
ขุ.ชา. นวก.(ไทย) ๒๗/๔๒๙/๓๐๓-๓๐๕.	๑๑. ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขพอเหมาะแก่ฐานะของตน
อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.	๑๑. กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา รู้จักเวลาที่เหมาะสมประกอบงาน
ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.	๑๒. ปริสัณญตา คือ รู้ชุมชน รู้สังคม รู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของบริษัท
อง.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.	๑๓. ปุคคลโรปปริญญตา คือ การรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ

"พระสังฆาธิการ" เป็นคำรวมตำแหน่งพระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ เริ่มใช้มาแต่ พ.ศ.๒๕๐๖ จนถึงปัจจุบัน โดยมีกฎหมายเถรสมาคมฉบับที่ ๕ (พ.ศ.๒๕๐๖) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ กำหนดนามเป็นครั้งแรกโดยเปลี่ยนคำว่า "พระคณาธิการ" มาเป็น "พระสังฆาธิการ" ให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานกิจการคณะสงฆ์ รวมคำว่า "พระ" "สังฆ" และ "อธิการ" เป็น "พระสังฆาธิการ" แปลตามรูปศัพท์ว่า "พระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทางคณะสงฆ์" "พระภิกษุผู้ทำงานคณะสงฆ์โดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง" ซึ่งในแม่บทท่านบัญญัติว่า หมายถึง "พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์" มีตำแหน่งดังนี้

๑. เจ้าคณะใหญ่
๒. เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค
๓. เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด
๔. เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ
๕. เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล
๖. เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส^{๙๘}

เจ้าคณะและเจ้าอาวาสดังกล่าวนี้ เป็นผู้ทำงานคณะสงฆ์อย่างมีอำนาจเต็มตามกฎหมายและครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด ส่วนรองเจ้าคณะ รองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาส จะมีอำนาจหน้าที่เต็มตามตำแหน่ง ก็เพราะได้รับการมอบหมายจึงบัญญัตินามว่า "พระสังฆาธิการ" ซึ่งเทียบได้กับข้าราชการของฝ่ายราชอาณาจักร ส่วนเลขานุการเจ้าคณะและเลขานุการรองเจ้าคณะ หาได้เป็นพระสังฆาธิการไม่ เพราะเป็นเพียงผู้ทำการเลขานุการ

จากความหมายข้างต้น กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวไว้ในหนังสือ "คู่มือพระสังฆาธิการ ว่าด้วยเรื่องกิจการคณะสงฆ์และการศาสนา" ว่า พระสังฆาธิการ จึงเป็นพระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ โดยกำหนดตำแหน่งพระภิกษุดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ ตามลำดับชั้น

^{๙๘} กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๕ (พ.ศ.๒๕๐๖), บทนำ

ไว้ได้แก่ ระดับเจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว จะมีอำนาจเต็มตามกฎหมายคณะสงฆ์ กฎ มติ คำสั่ง ประกาศของมหาเถรสมาคมครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด พระสังฆาธิการจึงมีลักษณะความเป็นผู้นำในการพัฒนาพระภิกษุ สามเณรและคฤหัสถ์ที่อยู่ในหมู่บ้าน และในชุมชน โดยใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนา

ความสำคัญของพระสังฆาธิการ พระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครองและวัดให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ และพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช มีหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามของคณะสงฆ์ จัดการและพัฒนา การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้เป็นไปด้วยดี พระสังฆาธิการจึงมีความสำคัญในการดูแลพระภิกษุ สามเณร ดูแลวัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ให้พระภิกษุ สามเณร มีจริยวัตรทั้งดงาม ประพฤติปฏิบัติตนตามหลักธรรมพระวินัยนับว่าพระสังฆาธิการเป็นผู้จรรโลงพระพุทธศาสนาได้ยั่งยืน ดูแลความประพฤติปฏิบัติของพระภิกษุ สามเณร มิให้ออกจากพระธรรมวินัย และพระสังฆาธิการโดยเฉพาะเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส จะต้องบำรุงรักษาจัดการวัด และสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่พำนักอยู่ในวัดปฏิบัติตามพระธรรมวินัย และเป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศลกรรมทางศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ระบุถึงความสำคัญของพระสังฆาธิการว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติจะเจริญรุ่งเรืองถาวรสืบต่อไป ก็ด้วยจะต้องอาศัยพระสังฆาธิการเป็นสำคัญ เนื่องจากพระสังฆาธิการเป็นผู้ใกล้ชิดประชาชนโดยเฉพาะ พระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นที่เคารพเลื่อมใสศรัทธาของประชาชนตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ เจ้าอาวาสจึงมีอำนาจ หน้าที่ในการบริหารและจัดการวัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๙๙}

ดังนั้นพระสังฆาธิการ จึงเป็นพระภิกษุที่ปฏิบัติภารกิจของพระพุทธศาสนาที่จะช่วยส่งเสริมทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาให้เจริญรุ่งเรืองและสร้างศรัทธาของพุทธศาสนิกชนต่อพระพุทธศาสนา และ“พระสังฆาธิการ” เป็นคำรวมตำแหน่งพระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ เริ่มใช้มาแต่ พ.ศ.๒๕๐๖ จนถึงปัจจุบัน โดยมีกฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๕ (พ.ศ.๕๐๖)ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ กำหนดนามเป็นครั้งแรก โดยเปลี่ยนคำว่า “พระฆาธิการ” มาเป็น “พระสังฆาธิการ” ให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานกิจการคณะสงฆ์ รวมคำว่า พระ “สังฆ” และ “อธิการ” เป็น “พระสังฆาธิการ” แปลตามรูปศัพท์ว่า “พระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทางคณะสงฆ์” “พระภิกษุผู้ทำงานคณะสงฆ์โดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง” ซึ่งในแม่บทท่านบัญญัติว่าหมายถึง “พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์” มีตำแหน่งดังนี้

^{๙๙} กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือพระสังฆาธิการ ว่าด้วยเรื่องการคณะสงฆ์และการศาสนา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. ๒๕๔๐), หน้า คำนำ.

๑. เจ้าคณะใหญ่
๒. เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค
๓. เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด
๔. เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ
๕. เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล
๖. เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส

เจ้าคณะและเจ้าอาวาสดังกล่าวนี้ เป็นผู้ทำงานคณะสงฆ์อย่างมีอำนาจเต็มตามกฎหมาย และครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด ส่วนรองเจ้าคณะ รองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาส จะมีอำนาจหน้าที่เต็มตามตำแหน่ง ก็เพราะได้รับการมอบหมาย จึงบัญญัตินามว่า "พระสังฆาธิการ" ซึ่งเทียบได้กับข้าราชการของฝ่ายราชอาณาจักร ส่วนเลขานุการเจ้าคณะและเลขานุการรองเจ้าคณะ หาได้เป็นพระสังฆาธิการไม่ เพราะเป็นเพียงผู้ทำการเลขานุการสร้างความเข้มแข็ง และความมั่นคงของพระพุทธศาสนาคำสั่งแต่งตั้งพระสังฆาธิการเช่น เจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะตำบล ต้องเป็นไปตามกฎหมายมหาเถรสมาคมซึ่งออกตามความ พ.ร.บ. คณะสงฆ์ ซึ่งกฎหมายดังกล่าวไม่ใช่กฎหมายที่ระบอบกระเทือนสิทธิของคู่กรณีแม้จะมีบทกำหนดโทษไว้ก็ไม่ทำให้เป็น กม.ปค. ดังนั้น มหาเถรสมาคมซึ่งเป็นองค์กรที่มีอำนาจในการอนุมัติแต่งตั้งดังกล่าวจึงไม่เป็นการใช้อำนาจทางปกครอง แต่เป็นคำสั่งในกิจการทางปกครองของคณะสงฆ์ตามกฎหมายว่าด้วยคณะสงฆ์^{๑๐๐}

ขณะที่กองแผนงาน กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวไว้ในหนังสือว่า “คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ คำสั่งของคณะสงฆ์ การแต่งตั้งและถอดถอนพระสังฆาธิการ กฎมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ.๒๕๔๑)” ว่าด้วยการแต่งตั้งและถอดถอนพระสังฆาธิการ ได้กำหนดคุณสมบัติทั่วไปของพระสังฆาธิการไว้ ๗ ข้อ ดังนี้

๑. มีพรรษาสมควรแก่ตำแหน่ง
๒. มีความรู้สมควรแก่ตำแหน่ง
๓. มีความประพฤติเรียบร้อยตามพระธรรมวินัย
๔. เป็นผู้ฉลาดสามารถในการปกครองคณะสงฆ์
๕. ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพไร้ความสามารถ หรือมีจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคเรื้อน หรือเป็นวิกลจริตในระยะอันตรายจนเป็นที่น่ารังเกียจ
๖. ไม่เคยต้องคำวินิจฉัยลงโทษในอธิกรณ์ที่พึงรังเกียจมาก่อน
๗. ไม่เคยถูกถอดถอนหรือถูกปลดจากตำแหน่งใด เพราะความผิดมาก่อนการแต่งตั้งพระสังฆาธิการ ตามกฎหมายมหาเถรสมาคม มีดังนี้ คือ

๑. การแต่งตั้งเจ้าคณะใหญ่ จะต้องมิคุณสมบัติทั่วไปแล้วจะต้องมีพรรษาพ้น ๓๐ และมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่ารองสมเด็จพระราชาคณะ สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งพระภิกษุที่มีคุณสมบัติให้ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะใหญ่ โดยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม

^{๑๐๐} สำนักงานเจ้าคณะภาค ๑๖, คู่มือปฏิบัติการคณะสงฆ์, (สุราษฎร์ธานี : สำนักงานเลขานุการภาค ๑๖ วัดท่าไทร, ๒๕๔๗), หน้า ๔๖.

๒. การแต่งตั้งเจ้าคณะภาคจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้วจะต้องมีพรรษาพ้น ๓๐ พรรษา และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะภาคนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดในภาคนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือมีสมณศักดิ์ ไม่ต่ำกว่าพระราชาคณะชั้นเทพ หรือเป็นพระราชาคณะซึ่งเป็นพระคณาจารย์เอกหรือเป็นเปรียญธรรม ๙ ประโยค การแต่งตั้งเจ้าคณะภาคเป็นหน้าที่ของเจ้าคณะใหญ่พิจารณาคัดเลือกพระภิกษุที่มีคุณสมบัติเสนอมหาเถรสมาคมพิจารณาเพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งตามมติมหาเถรสมาคม เจ้าคณะภาคจะอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปี และได้รับแต่งตั้งอีกได้

๓. การแต่งตั้งเจ้าคณะจังหวัดจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้ว จะต้องมีพรรษาพ้น ๑๐ พรรษากับมีสำนักอยู่ในเขตจังหวัดนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะจังหวัดนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๔ ปี หรือมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่า พระราชาคณะชั้นสามัญ หรือเป็นพระคณาจารย์โทขึ้นไปหรือเป็นเปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๖ ประโยค การแต่งตั้งเจ้าคณะจังหวัดในภาคใด ให้เจ้าคณะภาคนั้นพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ เสนอเจ้าคณะใหญ่พิจารณา เพื่อมีพระบัญชาแต่งตั้งตามมติมหาเถรสมาคม

๔. การแต่งตั้งเจ้าคณะอำเภอ จะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้ว จะต้องมีพรรษาพ้น ๑๐ พรรษากับมีสำนักอยู่ในเขตจังหวัดนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะอำเภอนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าคณะตำบลในอำเภอนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี หรือมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร หรือเป็นพระคณาจารย์ตรีขึ้นไป หรือมีเปรียญธรรมไม่ต่ำกว่า ๔ ประโยค การแต่งตั้งเจ้าอำเภอในจังหวัดใด ให้เจ้าคณะจังหวัดนั้นคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวเสนอเจ้าคณะภาคเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง โดยอนุมัติของเจ้าคณะใหญ่

๕. การแต่งตั้งเจ้าคณะตำบล จะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้ว จะต้องมีพรรษาพ้น ๕ พรรษากับมีสำนักอยู่ในเขตอำเภอนั้น และกำลังดำรงตำแหน่งรองเจ้าคณะตำบลนั้นมาแล้วไม่ต่ำกว่า ๒ ปี หรือกำลังดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสในตำบลนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี หรือเป็นพระภิกษุมี สมณศักดิ์ หรือเป็นพระคณาจารย์ หรือเป็นเปรียญธรรมหรือนักธรรมเอก การแต่งตั้งเจ้าคณะตำบลในอำเภอใด ให้เจ้าคณะอำเภอคัดเลือกพระภิกษุ ผู้มีคุณสมบัติดังกล่าวเสนอเจ้าคณะจังหวัดพิจารณาแต่งตั้ง เมื่อได้แต่งตั้งแล้ว ให้แจ้งกรมการศาสนา และรายงานเจ้าคณะภาคเพื่อทราบ

๖. การแต่งตั้งเจ้าอาวาสที่เป็นพระอารามราษฎร์ จะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปแล้วจะต้องมีพรรษาพ้น ๕ พรรษา และเป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ในถิ่นนั้น ในการแต่งตั้งเจ้าอาวาสนอกจากพระอารามหลวงในตำบลใด ให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล ให้เจ้าคณะอำเภอเลือกเจ้าอาวาสในตำบลนั้น รวมกันทั้งหมดไม่น้อยกว่า ๓ รูปร่วมกันพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้วให้เจ้าคณะอำเภอรายงานเสนอเจ้าคณะจังหวัดเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง ถ้าพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสนั้น ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดอยู่ด้วย ให้เจ้าคณะอำเภอรายงานเจ้าคณะจังหวัดเพื่อเจ้าคณะภาคพิจารณาแต่งตั้งในการแต่งตั้งรองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส นอกจากพระอารามหลวง ให้เจ้าอาวาสพิจารณาคัดเลือกพระภิกษุผู้มีคุณสมบัติ และระบุหน้าที่ที่ตนจะมอบหมายให้ปฏิบัติ เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อเจ้าคณะจังหวัดพิจารณาแต่งตั้ง

๗. การแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงในกรุงเทพมหานคร ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอีกส่วนหนึ่ง คือต้องมีพรรษาพัน ๑๐ พรรษา เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ สำหรับพระอารามหลวงชั้นเอกต้องมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชวชิระชั้นราช สำหรับพระอารามหลวงชั้นโท ต้องมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชวชิระชั้นสามัญ สำหรับพระอารามหลวงชั้นตรี ต้องมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นเอก

ส่วนพระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงในจังหวัดอื่น นอกจากกรุงเทพมหานคร ต้องมีคุณสมบัติโดยเฉพาะส่วนหนึ่งดังนี้ คือ มีพรรษาพัน ๑๐ พรรษา เป็นผู้ทรงเกียรติคุณเป็นที่เคารพนับถือของบรรพชิตและคฤหัสถ์ สำหรับพระอารามหลวงชั้นเอกต้องมีสมณศักดิ์ไม่ต่ำกว่าพระราชวชิระชั้นสามัญ สำหรับพระอารามหลวงชั้นโท ต้องมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นเอก สำหรับพระอารามหลวงชั้นตรี ต้องมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นโท หรือพระครูสัญญาบัตรที่มีนิตยภัตไม่ต่ำกว่าพระครูผู้ช่วยเจ้าอาวาสชั้นโท สำหรับพระอารามหลวงชั้นตรี การแต่งตั้งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะจังหวัดคัดเลือกพระภิกษุที่มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว แต่กรณีเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อบรรจุพระอารามหลวงพิจารณา ถ้าพระภิกษุผู้จะดำรงตำแหน่งเจ้าอาวาสพระอารามหลวงดำรงตำแหน่งเจ้าคณะจังหวัดอยู่ด้วย ให้เป็นหน้าที่ของเจ้าคณะภาคดำเนินการในการแต่งตั้งรองเจ้าอาวาสหรือผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวง ให้เจ้าอาวาสพระอารามหลวงนั้น พิจารณาคัดเลือก พระภิกษุผู้มีคุณสมบัติและระบุน้ำหนักที่มอบหมายให้ปฏิบัติ แล้วรายงานเจ้าคณะจังหวัดเพื่อพิจารณาเสนอตามลำดับจนถึงมหาเถรสมาคม สมเด็จพระสังฆราชแต่งตั้งเจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาสพระอารามหลวง ตามมติมหาเถรสมาคมการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่พระสังฆาธิการ พระสังฆาธิการจะพ้นจากตำแหน่งได้ในกรณีมรณภาพ หรือพ้นจากความเป็นพระภิกษุหรือลาออก หรือย้ายออกไปนอกเขตที่ตนมีสำนักอยู่ หรือให้ออกจากตำแหน่งหน้าที่โดยถูกปลดจากตำแหน่งหน้าที่ ถูกถอดถอนจากตำแหน่งหน้าที่^{๑๐๑}

สรุปว่า พระสังฆาธิการต้องมีวิญญูติคุณวุฒิการตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ พระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครองของตนและวัดให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ และพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช มีหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามของคณะสงฆ์จัดการและพัฒนา การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้เป็นไปด้วยดี พระสังฆาธิการจึงมีความสำคัญในการดูแลพระภิกษุ สามเณร ดูแลวัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ให้พระภิกษุ สามเณร มีจริยาวัตรที่งดงาม ประพฤติปฏิบัติตนตามหลักธรรมพระวินัย นับว่าพระสังฆาธิการเป็นผู้จรรโลงพระพุทธศาสนาได้ยั่งยืน ดูแลความประพฤติปฏิบัติของพระภิกษุ สามเณร มิให้ออกจากพระธรรมวินัย

^{๑๐๑} กองแผนงาน กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยพระราชบัญญัติกฎ ระเบียบ คำสั่งของคณะสงฆ์, หน้า ๔๑๑.

ตารางที่ ๒.๙ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ

นักวิชาการ	แนวคิดเกี่ยวกับพระสังฆาธิการ
กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๕ (พ.ศ.๒๕๐๖).	๑. พระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทางคณะสงฆ์ ๒. พระภิกษุผู้ทำงานคณะสงฆ์โดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง
กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, (พ.ศ. ๒๕๔๐).	๑. พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ กฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๔ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ๒. พระสังฆาธิการจึงมีลักษณะความเป็นผู้นำในการพัฒนาพระภิกษุ สามเณรและคฤหัสถ์ที่อยู่ในหมู่บ้าน ๓. พระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครอง
สำนักงานเจ้าคณะภาค ๑๖, (๒๕๔๗, หน้า ๔๖).	๑. พระสังฆาธิการ จึงเป็นพระภิกษุที่ปฏิบัติภารกิจของพระพุทธศาสนา ๒. พระภิกษุผู้ทำงานคณะสงฆ์โดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง
กองแผนงาน กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, (หน้า ๔๑๑).	๑. การแต่งตั้งและถอดถอนพระสังฆาธิการ ๒. คุณสมบัติทั่วไปของพระสังฆาธิการ

๒.๕ คณะสงฆ์อำเภอตากาลี

เขตปกครองคณะสงฆ์อำเภอตากาลี เป็นเขตปกครองของพระภิกษุสงฆ์เถรวาท ฝ่ายมหานิกายระดับอำเภอ ขึ้นตรงต่อเจ้าคณะเหนือกว่าภายในเขตปกครองคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์ ตามการแบ่งเขตพื้นที่การปกครองคณะสงฆ์ไทยในกำกับของมหาเถรสมาคม

เขตปกครองคณะสงฆ์อำเภอตากาลี มีอาณาเขตการปกครองคณะสงฆ์และรับผิดชอบกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาเถรวาทครอบคลุมพื้นที่อำเภอตากาลี

ปัจจุบันมี พระครูนิพัทธ์สรีราภรณ์ เจ้าอาวาสวัดสว่างวงษ์ เป็นเจ้าคณะอำเภอ

พระครูศรีธีรานันท์ เจ้าอาวาสวัดดงพลับ เป็นรองเจ้าคณะอำเภอตากาลี

พระครูนิวิฐธรรมขันธุ์ เจ้าอาวาสวัดจันเสน เป็นรองเจ้าคณะอำเภอตากาลี

เขตปกครองคณะสงฆ์อำเภอตากาลี ในปัจจุบันมีการแบ่งเขตการปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอเมืองตากาลีออกเป็น ๑๖ เขต (ตำบล)

แบ่งเป็นมีวัดที่เป็นพัทธสีมา จำนวน ๘๖ วัด มีที่พักสงฆ์ จำนวน ๕ แห่ง มีพระสงฆ์จำนวน ๗๒๑ รูป ดังตารางที่ ๒.๑๐

ตารางที่ ๒.๑๐ แสดงจำนวนวัดของแต่ละตำบล ในเขตอำเภอตากลี

ที่	ตำบลคณะสงฆ์	ชนิดของวัด			รวม	พระสงฆ์
		พัทธสีมา	อพัทธสีมา	ที่พักสงฆ์		
๑	ตำบลตากลี เขต ๑	๖	-	๑	๗	๑๐๕
๒	ตำบลตากลี เขต ๒	๗	-	-	๗	๕๗
๓	ตำบลตากลี เขต ๓	๖	-	-	๖	๔๐
๔	ตำบลหนองหม้อ	๕	-	-	๕	๓๖
๕	ตำบลหัวหวาย เขต ๑	๕	-	๒	๗	๓๗
๖	ตำบลหัวหวาย เขต ๒	๕	-	-	๕	๒๗
๗	ตำบลหนองโพ เขต ๑	๕	-	-	๕	๓๓
๘	ตำบลหนองโพ เขต ๒	๕	-	-	๕	๑๐๓
๙	ตำบลช่องแค เขต ๑	๖	-	๑	๗	๓๐
๑๐	ตำบลช่องแค เขต ๒	๕	-	๑	๖	๔๙
๑๑	ตำบลห้วยหอม เขต ๑	๕	-	-	๕	๒๑
๑๒	ตำบลห้วยหอม เขต ๒	๕	-	-	๕	๒๐
๑๓	ตำบลพรหมนิมิต	๖	-	-	๖	๕๓
๑๔	ตำบลสร้อยทอง	๕	-	-	๕	๓๓
๑๕	ตำบลจันเสน	๕	-	-	๕	๓๘
๑๖	ตำบลลาดทิพยรส	๕	-	-	๕	๓๑
	รวม	๘๖	๐	๕	๙๑	๗๑๓

ตารางที่ ๒.๑๑ รายชื่อผู้บริหารคณะสงฆ์อำเภอตากลี

คณะสงฆ์อำเภอตากลี		
รายชื่อผู้บริหารคณะสงฆ์	ตำแหน่ง	จำนวนพระสงฆ์ (รูป)
๑. พระครูนิพันธ์สาธุกิจ	ที่ปรึกษาเจ้าคณะอำเภอตากลี	-
๒. พระครูนิพัทธ์สุธีราภรณ์	เจ้าคณะอำเภอตากลี	-
๓. พระครูศรีธีรานันท์	รองเจ้าคณะอำเภอตากลี	-
๔. พระครูนิวิฐธรรมขันธุ์	รองเจ้าคณะอำเภอตากลี	-
๕. พระครูนิติภัทรคุณ	จต.ตากลี เขต ๑	๑๐๕
๖. พระครูนิมิตต์กิตติวัฒน์	จต.ตากลี เขต ๒	๕๗
๗. พระครูนิทัศน์กิจจาทร	จต.ตากลี เขต ๓	๔๐
๘. เจ้าอธิการวิษณุโยธิน จกกวโร	จต.หนองหม้อ	๓๖
๙. พระครูนิมิตสันตยากร	จต.หัวหวาย เขต ๑	๓๗

ตารางที่ ๒.๑๑ (ต่อ)

คณะสงฆ์อำเภอตากลี		
รายชื่อผู้บริหารคณะสงฆ์	ตำแหน่ง	จำนวนพระสงฆ์ (รูป)
๑๐. พระครูนิพัทธ์ปัญญาคูณ	จต.หัวหวาย เขต ๒	๒๗
๑๑. พระครูนิพัฒน์พัฒนวงศ์	จต.หนองโพ เขต ๑	๓๓
๑๒. พระครูนิวัตรรัตนารักษ์	จต.หนองโพ เขต ๒	๑๐๓
๑๓. เจ้าอธิการสมพงษ์ สุจิตโต	จต.ช่องแค เขต ๑	๓๐
๑๔. พระครูนิยมสิริทัต	จต.ช่องแค เขต ๒	๔๙
๑๕. พระครูนิวัตรกิตติวรณ	จต.หัวหวาย เขต ๑	๒๑
๑๖. พระครูนิเวศปัญญารณ	จต.หัวหวาย เขต ๒	๒๐
๑๗. พระครูนิวัตรปัญญาร	จต.พรหมนิมิต	๕๓
๑๘. พระครูนิภาวณญาณ	จต.สร้อยทอง	๓๓
๑๙. พระครูสังฆรักษ์สมศักดิ์ สุรเตโช	จต.จันเสน	๓๘
๒๐. พระครูสิริสุธรรมนิเทศก์	จต.ลาดทิพยรส	๓๑
รวม		๗๑๓

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ มีผู้ศึกษาวิจัยดังนี้

พระเสถียร ฐิตสมปนโน ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาในวัดเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๖ ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารวัด ในเขตตลิ่งชัน จำแนกตามปัจจัยของบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา วุฒิการศึกษานักธรรม วุฒิการศึกษาบาลี และวุฒิการศึกษาสามัญ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารวัด ในเขตตลิ่งชัน ไม่แตกต่างกัน คือ อายุ พรรษา วุฒิการศึกษานักธรรม วุฒิการศึกษาบาลี และวุฒิการศึกษาสามัญ^{๑๐๒}

วรวิทย์ บุญยะดา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของเจ้าอาวาสกรณีศึกษาจังหวัดเลย พบว่า ระดับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเผยแผ่ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เจ้า

^{๑๐๒} พระเสถียร ฐิตสมปนโน, “ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาในวัดเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

อาวาสที่มีอายุ พรรษา วุฒิการศึกษานักธรรม วุฒิการศึกษาบาลี และวุฒิการศึกษาสามัญ ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๐๓}

วนิดา ชูสังข์ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนานั้น พระพุทธศาสนากล่าวถึงภาวะผู้นำ ๒ ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะของธรรมราชาและลักษณะของเทวราชา หลักธรรมในพระไตรปิฎกที่ผู้นำควรมีและควรนำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร อธิปไตย สังคหวัตถุธรรม พรหมวิหารธรรม อคติ สปัจริยธรรม อปริหานิยธรรม และสาราณียธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและผู้อื่น ในผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่ง สืบเนื่องมาจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๑๐๔}

วิสิทธิ์ มณี ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการบริหาร” ผลการวิจัยพบว่า พระราชปรีชาญาณ ซึ่งเป็นกรณีศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๘ องค์ประกอบดังนี้ ๑) การสร้างบารมี ๒) การสร้างวิสัยทัศน์และปลูกฝังค่านิยม ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ๕) การยึดอุดมการณ์และพรหมวิหารสี่ ๖) ความมีมนุษยสัมพันธ์ ๗) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม ๘) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม ส่วนแนวคิดในการบริหารที่ค้นพบจากการศึกษาพบว่า มี ๗ คุณลักษณะได้แก่ ๑) การส่งเสริมสรรหาและพัฒนาบุคลากร ๒) การตั้งกองทุนการศึกษา ๓) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ๔) การกระจายอำนาจและให้อิสระในการทำงาน ๕) การมุ่งเน้นปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย ๖) การทำงานที่มีคลื่นความถี่เดียวกัน ๗) การจัดสวัสดิการ^{๑๐๕}

มนตรี อีธรรมพิพัฒน์ ได้วิจัยเรื่อง “จริยธรรมกับภาวะผู้นำศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง” ผลการศึกษาพบว่า นักวิชาการ รัฐศาสตร์ส่วนมากมีทัศนะสอดคล้องกันในประเด็นการศึกษา ด้านต่าง ๆ ดังนี้ สภาพของผู้นำควรกำหนดตามรัฐธรรมนูญและการยอมรับของสังคมนั้นลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย วิธีการให้ได้มาซึ่งผู้นำที่มีความชอบธรรมคือ วิธีการแบบประชาธิปไตย เป็นกลไกที่มีเหตุผล ทุกคนควรเคารพความคิด สิทธิเสรีภาพ และมนุษยภาพของกันและกัน ตลอดจนมีส่วนร่วมทางการเมืองและความสามารถตรวจสอบการทำงานของผู้นำ และถอดผู้นำไม่ชอบธรรมได้จริยธรรมของผู้นำกับจริยธรรมของนักปกครองเป็นหลักตัดสินความถูกผิดในอาชีพทางการเมืองจริยธรรมจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยโครงสร้างระบบกลไก วิธีการในระบอบการปกครองที่ถูกต้องชอบธรรม^{๑๐๖}

^{๑๐๓} วรวิทย์ บุญยะดาช, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของเจ้าอาวาส : กรณีศึกษาจังหวัดเลย”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย), ๒๕๕๐.

^{๑๐๔} วนิดา ชูสังข์, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

^{๑๐๕} วิสิทธิ์ มณี, “ภาวะผู้นำกับการบริหาร”, *วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกริก), ๒๕๕๐.

^{๑๐๖} มंत्री อีธรรมพิพัฒน์, “จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง”, *วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๕๐.

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการนำพาตนเอง และคณะให้ดำเนินไปได้โดยประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีมีความสามารถก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเอง โดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงานเป็นหลักสำคัญ

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระเสถียร จิติสมปนโน, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).	ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาในวัดเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๖ ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
วรวิทย์ บุญยะดา, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๐).	ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของเจ้าอาวาสกรณีศึกษาจังหวัดเลย พบว่า ระดับภาวะผู้นำของเจ้าอาวาสโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ
วนิดา ชูสังข์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).	การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนานั้น พระพุทธศาสนากล่าวถึงภาวะผู้นำ ๒ ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะของธรรมราชาและลักษณะของเทวราชา หลักธรรมในพระไตรปิฎกที่ผู้นำควรมีและควรนำไปประยุกต์ใช้ได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร อธิปไตย สังคหวัตถุธรรม พรหมวิหารธรรม อคติ สปัจริยธรรม อปริหานิยธรรม และสาราณียธรรม
วิสิทธิ์ มณี, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต. (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๕๐).	ภาวะผู้นำกับการบริหาร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบดังนี้ การสร้างบารมี การสร้างวิสัยทัศน์และปลูกฝังค่านิยม การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การยึดอุดมการณ์และพรหมวิหารสี่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม
มนตรี อธิธรรมพิพัฒน์, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๐).	จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง พบว่า ผู้นำที่มีความชอบธรรมคือ วิธีการแบบประชาธิปไตย เป็นกลไกที่มีเหตุผล ทุกคนควรเคารพ ความคิด สิทธิเสรีภาพ และมนุษยภาพของกันและกัน

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา มีผู้ศึกษาวิจัยดังนี้

พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูริเมธี (ศิริพันธ์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ อีกทั้งยังเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ จักรวรรดิวัตร อปรีหานิยธรรม ทศพิธราชธรรม อคติ พรหมวิหารธรรม สาราณียธรรม อธิปไตย และหลักสัปปุริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ในผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่ง สืบเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๑๐๗}

นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรมผู้นำจะต้องยึดหลักธรรม เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พลละ ๔ และสัปปุริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพและสมบูรณ์แบบ^{๑๐๘}

พระมหาบุญมี วรรณวิเศษ ได้ศึกษาเรื่อง “บทบาทของพระสงฆ์ในการพัฒนาสังคม : ศึกษาเฉพาะกรณี พระธรรมวิสุทธิมงคล (บัว ญาณสมปนโน)” ผลการวิจัยพบว่า พระธรรมวิสุทธิมงคลเป็นพระสงฆ์ที่เกิดในครอบครัว มีอาชีพเกษตรกรรม แต่ฐานะการเงินของสกุลท่านอยู่ในสภาพค่อนข้างดี ขณะเข้าสู่ความเป็นสมณเพศ สังเกตคณะสงฆ์ฝ่ายธรรมยุต ยึดถืออุดมคติวัตร เป็นเครื่องขัดเกลาภิเลสเป็นพระสงฆ์ นักปฏิบัติสมถกรรมฐานและวิปัสสนากรรมฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาของท่านมีอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านจิตใจ ได้แก่ การอบรมสั่งสอนให้ประชาชนมีศีลธรรม คุณธรรม ความดีงาม ตามหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา โดยเน้นการนำไปปฏิบัติมากกว่าการสอนให้รู้

^{๑๐๗} พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูริเมธี (ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

^{๑๐๘} นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

เท่านั้น ด้านวัตถุ ได้แก่ การพัฒนาการศึกษา สาธารณสุข และสาธารณประโยชน์อื่น ๆ ตลอดจนการเป็นผู้นำในการตั้งกองทุนผ้าป่าช่วยชาติ^{๑๐๙}

พระมหาวิเชียร ชาญณรงค์ ได้ศึกษาเรื่อง “บทบาทพระสงฆ์ในการนำหลักธรรมมาใช้ทำกิจกรรมงานพัฒนาชุมชน เพื่อการลด ละ เลิก อบายมุข : ศึกษาเฉพาะกรณีพระครูศีลวราภรณ์ (เฉลิม รุติสโร) วัดโนนเมือง ตำบลโนนเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา” ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พระสงฆ์มีบทบาทในการเป็นผู้นำชุมชน ด้วยการกระตุ้นปลุกจิตสำนึก นำเทคนิควิธีการในการเข้าถึงชุมชน การสื่อสารกับชุมชนผ่านการเทศนา บรรยาย ป้ายข้อความสื่อด้วยหลักธรรม การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้ให้คำปรึกษาในการพัฒนากิจกรรมกลุ่ม ซึ่งตั้งเป้าหมายไว้คือ ชุมชนปลอดจากอบายมุข โดยขั้นตอนของกิจกรรมมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของตนเอง การชี้ให้ชุมชนเห็นโทษของอบายมุข การแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นของชุมชน โดยการมุ่งให้มีการปฏิบัติจริง ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ชุมชนได้ดำเนินการผ่านกิจกรรมการพัฒนาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จากผลการศึกษา ปรากฏว่า บทบาทของพระครูศีลวราภรณ์ ได้ส่งผลให้ชุมชนได้ร่วมมือทำกิจกรรมด้วยกัน เพื่อสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ชุมชนอยู่รอดและพึ่งพากันเองในชุมชน^{๑๑๐}

สรุปได้ว่า หลักธรรมทั้งหมดนั้นเกื้อหนุนให้นักปกครองและผู้นำประสบความสำเร็จในการปกครองทั้งสิ้น มีความสอดคล้องกันในการศึกษาถึงภาวะผู้นำที่ดี คุณลักษณะ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี และการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับสังคมไทยปัจจุบันนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมธธี (ศิริพันธ์), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๑).	การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท พบว่า หลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ จักรวรรดิวัตร อปริหานิยธรรม ทศพิธราชธรรม อคติ พรหมวิหารธรรม สาราณียธรรม อธิปไตย และหลักสัพปุริสธรรม

^{๑๐๙} พระมหาบุญมี วรรณวิเศษ, “บทบาทของพระสงฆ์ในการพัฒนาสังคม : ศึกษาเฉพาะกรณี พระธรรมวิสุทธิมงคล (บัว ญาณสมปนโน)”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร), ๒๕๕๐.

^{๑๑๐} พระมหาวิเชียร ชาญณรงค์, “บทบาทพระสงฆ์ในการนำหลักธรรมมาใช้ทำกิจกรรมงานพัฒนาชุมชน เพื่อการลด ละ เลิก อบายมุข : ศึกษาเฉพาะกรณีพระครูศีลวราภรณ์ (เฉลิม รุติสโร) วัดโนนเมือง ตำบลโนนเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์), ๒๕๕๐.

ตารางที่ ๒.๑๓ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, “วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๐).	ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม พบว่า ผู้นำจะต้องยึดหลักธรรม เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พลละ ๔ และสัพปุริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็น คุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน
พระมหาบุญมี วรรณวิเศษ, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร, ๒๕๕๐).	บทบาทของพระสงฆ์ในการพัฒนาสังคม : ศึกษาเฉพาะ กรณี พระธรรมวิสุทธิมงคล (บัว ญาณสมปนโน) พบว่า พระธรรมวิสุทธิมงคล การพัฒนาของท่านมีอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านจิตใจ ได้แก่ การอบรมสั่งสอนให้ประชาชนมีศีลธรรม คุณธรรม ความดีงาม ตามหลักธรรมคำสอนทาง พระพุทธศาสนา โดยเน้นการนำไปปฏิบัติมากกว่าการสอน ให้รู้เท่านั้น ด้านวัตถุ ได้แก่ การพัฒนาการศึกษา สาธารณสุข และสาธารณประโยชน์อื่น ๆ ตลอดจนการเป็น ผู้นำในการตั้งกองทุนผ้าป่าช่วยชาติ
พระมหาวิเชียร ชาญณรงค์, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพชรบูรณ์, ๒๕๕๐).	บทบาทพระสงฆ์ในการนำหลักธรรมมาใช้ทำกิจกรรมงาน พัฒนาชุมชน เพื่อการลด ละ เลิก อบายมุข : ศึกษาเฉพาะ กรณีพระครูศีลวราภรณ์ (เฉลิม ฐิตีสีโล) วัดโนนเมือง ตำบล โนนเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า พระสงฆ์ มีบทบาทในการเป็นผู้นำชุมชน ด้วยการกระตุ้นปลุก จิตสำนึก นำเทคนิควิธีการในการเข้าถึงชุมชน การสื่อสาร กับชุมชนผ่านการเทศนา บรรยาย ป้ายข้อความสื่อด้วย หลักธรรม การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้ให้ คำปรึกษาในการพัฒนากิจกรรมกลุ่ม

๒.๖.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพระสังฆาธิการ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพระสังฆาธิการมีผู้ศึกษาวิจัยดังนี้

พระธนดล นาคพิพัฒน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า พระสังฆาธิการในจังหวัดบุรีรัมย์ มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในด้านปกครองอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์พบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุ

ตำแหน่งพระสังฆาธิการ จำนวนพรรษา วุฒิการศึกษาทางสามัญ การศึกษาทางธรรม วุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรม และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของพระสังฆาธิการที่แตกต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน และข้อเสนอแนะในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ ควรมีการปกครองพระภิกษุ สามเณร ให้ปฏิบัติตามพระวินัยอย่างเคร่งครัด มีกองทุนส่งเสริมด้านการศึกษาแก่พระภิกษุ สามเณร เอาใจใส่ต่อกิจกรรมด้านพระพุทธศาสนา ให้พระภิกษุ สามเณร ดำเนินกิจกรรมบางอย่างภายในวัดอย่างมีระเบียบ^{๑๑๑}

พระครูสังฆรักษ์ศวีร์ อธิปญโญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ : ศึกษากรณี พระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี” จากผลการวิจัยพบว่า การจัดประชุมพระภิกษุ-สามเณร เพื่ออบรมด้านวัตรปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย ถึงจะมีการปฏิบัติมากก็จริง แต่บางวัดโดยเฉพาะเจ้าอาวาสยังไม่ค่อยเคร่งครัดเท่าที่ควร ทั้งนี้ควรกำหนดเป็นตารางการท้าววัตรไว้อย่างชัดเจน และถ้าพระรูปใดไม่ลงมาท้าววัตรก็ควรจะมีบทกำหนดลงโทษไว้อย่างชัดเจน นอกจากพระรูปนั้นติดภารกิจจำเป็น เช่น สอนหนังสือในโรงเรียน^{๑๑๒}

พระมหามณเฑียร วรธมโม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา” จากผลการวิจัยพบว่า บทบาทการปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บทบาทการปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา ด้านศาสนศึกษา และด้านการศึกษาสงเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับด้านอื่นๆอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา พบว่า พระสังฆาธิการที่มีอายุและจำนวนพรรษาต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนพระสังฆาธิการที่มีตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสามัญ วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรมต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน^{๑๑๓}

พระมหาทศธร ภูพวก ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “สภาพและปัญหาการบริหารวัด ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๓” พบว่า สภาพการบริหารวัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายด้าน ด้านการปกครองและด้านการสาธารณูปการอยู่ในระดับมาก ปัญหาการบริหารวัดโดยรวมอยู่ในระดับน้อย รายด้าน เปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารวัด จำแนกตามประสบการณ์ ประเภทของวัด และระดับการพัฒนาของวัด พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ^{๑๑๔}

^{๑๑๑} พระชนดล นาคพิพัฒน์, การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

^{๑๑๒} พระครูสังฆรักษ์ศวีร์ อธิปญโญ, “บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ : ศึกษากรณี พระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

^{๑๑๓} พระมหามณเฑียร วรธมโม (ช้ายเกลี้ยง), บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

^{๑๑๔} พระมหาทศธร ภูพวก, “สภาพและปัญหาการบริหารวัดในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๓” **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา), ๒๕๔๗.

พระยุพธนา รมณียธมโม (แก้วกันหา) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์การจัดองค์กรคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาล” พบว่า การจัดตั้งองค์กรคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาล เป็นการจัดสภาพทางสังคมเพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาตนเองให้บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดคือพระนิพพาน พระพุทธองค์ทรงมีพุทธวิธีในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากองค์กรคณะสงฆ์ ด้วยการยึดพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครองและเป็นพื้นฐานในการอยู่ร่วมกัน จึงทำให้การดำเนินการป้องกันและการแก้ไขปัญหาต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี^{๑๑๕}

สรุปได้ว่า พระสังฆาธิการมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้เป็นไปด้วยความสงบเรียบร้อย ถูกต้องตามพระธรรมวินัย ๖ ด้าน คือ ๑) ด้านการปกครอง ๒) ด้านการศึกษา ๓) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ๔) ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๕) ด้านการสาธารณูปการ ๖) ด้านการสาธารณสงเคราะห์ เพื่อการพัฒนาวัด ชุมชน สังคม และประเทศ ให้มีความเจริญก้าวหน้ารุ่งเรืองสืบต่อไป

ตารางที่ ๒.๑๔ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพระสังฆาธิการ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระธนดล นาคพิพัฒน์, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๑).	การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ๑. พระสังฆาธิการในจังหวัดบุรีรัมย์ มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ๒. พระสังฆาธิการที่มีอายุ ตำแหน่งพระสังฆาธิการ จำนวนพรรษา วุฒิการศึกษา ทางสามัญ การศึกษาทางธรรม และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของพระสังฆาธิการที่แตกต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไม่แตกต่างกัน
พระครูสังฆรักษ์พิศวีร์ อธิปญโญ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๑).	บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ : ศึกษากรณี พระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี พบว่า การจัดประชุมพระภิกษุ-สามเณร เพื่ออบรมด้านวัตรปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัย ถึงจะมีการปฏิบัติมากก็จริง แต่บางวัดโดยเฉพาะเจ้าอาวาสยังไม่ค่อยเคร่งครัดเท่าที่ควร
พระมหาผดุงเกียรติ วรธมโม (ซ้าย เกลี้ยง), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).	บทบาทพระสังฆาธิการในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา พบว่า ๑. บทบาทการปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดพังงา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ๒. พระสังฆาธิการที่มีอายุและจำนวนพรรษาต่างกัน มีบทบาทในการบริหารกิจการคณะสงฆ์แตกต่างกัน

^{๑๑๕} พระยุพธนา รมณียธมโม (แก้วกันหา), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์การจัดองค์กรคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาล” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗.

ตารางที่ ๒.๑๔ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระมหาทักษิณ ภูวก, วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗).	สภาพและปัญหาการบริหารวัดในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑๓ พบว่า สภาพการบริหารวัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายด้าน ด้านการปกครองและด้านการสาธารณูปการอยู่ใน ระดับมาก ปัญหาการบริหารวัดโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ราย ด้าน
พระยุพธนา รมณียธมโม (แก้วกันหา), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗).	การศึกษาเชิงวิเคราะห์การจัดองค์กรคณะสงฆ์ในสมัย พุทธกาล พบว่า การจัดตั้งองค์กรคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาล เป็นการจัดสภาพทางสังคมเพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อการศึกษา และพัฒนาตนเองให้บรรลุจุดหมายสูงสุดคือพระนิพพาน พระพุทธรูปทรงมีพุทธวิธีในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่ เกิดจากองค์กรคณะสงฆ์ ด้วยการยึดพระธรรมวินัยเป็นหลัก ในการปกครองและเป็นพื้นฐานในการอยู่ร่วมกัน

๒.๖.๔ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปุริสธรรมมีนักวิชาการหลากหลาย
ท่านจึงได้ประมวลงานวิจัยเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรมมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พระณัด วฑฒโน ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗” ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น ย่อมประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงานโดยมุ่ง เน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาคคน และพัฒนาระบบการทำงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง สองด้าน คือ คุณภาพด้านจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถ นอกจากนั้นพบว่า ผู้นำที่ดีตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา จะต้องยึดหลักธรรมเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้^{๑๑๖}

พระสามารถ อานนโท (เนตรแสง) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม” ผลจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของพระสงฆ์ในจังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์ พบว่า ผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ ผู้นำที่เป็นจุดศูนย์รวม หรือ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำที่รู้จัก เหตุ หรือ หลักการ วิธีการดำเนินงาน ผู้นำที่รู้ผล หรือ จุดมุ่งหมาย ในการดำเนินงาน ผู้นำที่รู้จัก ตน ประเมินตนเอง ในกรณีต่างๆ ผู้นำที่รู้จัก ประมาณ ความพอดี ในกรณีการต่างๆ ผู้นำที่รู้จัก กาลเวลา ที่เหมาะสม ในการ

^{๑๑๖} พระณัด วฑฒโน (บุตรสวัสดิ์) , “การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม๗”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

ดำเนินงาน ผู้นำที่รู้จัก ระเบียบ กฎเกณฑ์ โครงสร้างของสังคม ผู้นำที่รู้จัก ประเภท ของบุคคลในสังคม ว่า เป็นคนพาล หรือบัณฑิต นำคบหรือไม่ เมื่อผู้นำได้นำหลักธรรมเหล่านี้ ไปปรับใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับหน้าที่แล้ว ความสงบ สุขต่างๆ ย่อมจะเกิดขึ้นแก่สังคมได้^{๑๑๗}

พระมหาคมเพชร วชิรปญโญ (เรื่องผา) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” พบว่า มีการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรมในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความเป็นผู้รู้จักเหตุ ด้านความเป็นผู้รู้จักผล ด้านความเป็นผู้รู้จักตน ด้านความเป็นผู้รู้จักประมาณ ด้านความเป็นผู้รู้จักกาล ด้านความเป็นผู้รู้จักชุมชน และด้านความเป็นผู้รู้จักบุคคล^{๑๑๘}

พระมหาศุภโชค มณีโชติ (มณีโชติ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์” พบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาส ในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอ ตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นพระภิกษุต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอ ตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา ตำแหน่งพระสังฆาธิการ วุฒิการศึกษาสายสามัญ วุฒิการศึกษาแผนกธรรม วุฒิการศึกษาแผนกบาลี และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่พระสังฆาธิการ ที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ด้านอายุ พรรษา ตำแหน่งพระสังฆาธิการ วุฒิการศึกษาสายสามัญ วุฒิการศึกษาแผนกธรรม วุฒิการศึกษาแผนกบาลี และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่พระสังฆาธิการ ไม่แตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๑๙}

สรุปจากการศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปุริสธรรม ผู้วิจัยพบว่าจริงๆ แล้วผู้นำต้องสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม โดยการนำเอาหลักสัปปุริสธรรมไปประยุกต์ใช้เป็นต้นว่าการรู้เหตุ รู้ผลย่อมนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือ การรู้กาล รู้ประมาณย่อมนำมาซึ่งความศรัทธา การรู้คน รู้ชุมชนและสังคมย่อมนำมาซึ่งความไว้วางใจ และที่สำคัญหากผู้นำคนใดรู้ตน นั้นแสดง

^{๑๑๗} พระสามารถ อานนโท เนตรแสง, ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม, **วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

^{๑๑๘} พระมหาคมเพชร วชิรปญโญ (เรื่องผา) “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย) ๒๕๕๓.

^{๑๑๙} พระมหาศุภโชค มณีโชติ (มณีโชติ), ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

ว่าผู้นำคนนั้นสามารถครองตน ครองคนและครองงานอย่างมีสติ ทำให้เกิดการบริหารงานที่เกิดการยอมรับและทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตารางที่ ๒.๑๕ สรุปวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปุริสธรรม

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระณัฏ วฑฒโน (บุตรสวัสดิ์) , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๑).	การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ พบว่า แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่ดี นั้น ย่อมประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ หลักการครอง ตน ครองคน และครองงานโดยมุ่ง เน้นให้ผู้นำเกิดการ พัฒนาคน และพัฒนาระบบการทำงาน ให้มีคุณภาพที่ สมบูรณ์แบบ
พระสามารถ อานนโท เนตรแสง, , วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ,๒๕๕๐).	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของพระสงฆ์ใน จังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง
พระมหาคมเพชร วชิรปัญญา (เรืองผา) วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๓).	ศึกษาการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการ บริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การ บริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี พบว่า มีการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรมในการบริหาร ราชการส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก
พระมหาสุโขก มณีโชติ (มณีโชติ), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๖).	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอ ตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุ ริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาส ในอำเภอดากฟ้า จังหวัด นครสวรรค์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

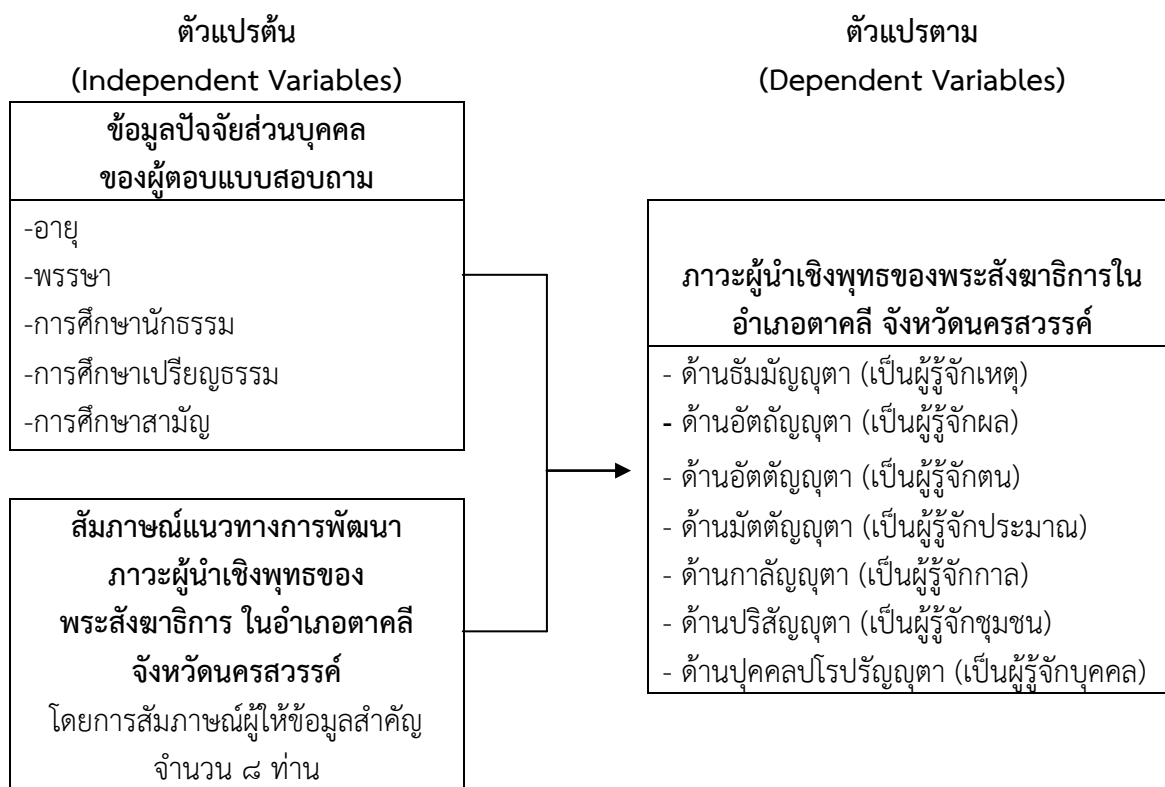
๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการในอำเภอดากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์” ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ พรรษา การศึกษานักธรรม การศึกษาเปรียญธรรม และการศึกษาสามัญ

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการในอำเภอดากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ คือ ๑) อัมมัญญตา เป็นผู้รู้จักเหตุ, ๒)

อรรถัญญูตา เป็นผู้รู้จักผล, ๓) อรรถัญญูตา เป็นผู้รู้จักตน, ๔) มัตตัญญูตา เป็นผู้รู้จักประมาณ, ๕) กาลัญญูตา เป็นผู้รู้จักกาล, ๖) ปริสสัญญูตา เป็นผู้รู้จักชุมชน, ๗) ปุคคลปโรปรัญญูตา เป็นผู้รู้จักบุคคล



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย