

บทที่ ๒

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้เป็นการกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีและหลักการ “ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของคณะสงฆ์ จังหวัดเพชรบูรณ์” ผู้ศึกษาได้ข้อมูลที่รวบรวมมาจากตำราวารสารบทความงานวิจัยเอกสารทางวิชาการของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

๒.๑ แนวคิด เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

๒.๑.๑ แนวคิด และความหมายของผู้นำ

๒.๑.๒ แนวคิด และความหมายของภาวะผู้นำ

๒.๑.๓ ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

๒.๑.๔ แนวคิด คุณลักษณะของนักบริหาร

๒.๑.๕ ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร

๒.๒ หลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา

๒.๒.๑ คุณสมบัติ ของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา

๒.๒.๒ ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กร

๒.๓ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของคณะสงฆ์

๒.๓.๑ คณะสงฆ์

๒.๓.๒ อำนาจหน้าที่ในองค์กรปกครองคณะสงฆ์

๒.๓.๓ องค์กรปกครองคณะสงฆ์ตามพระราชบัญญัติ ฯ พุทธศักราช ๒๕๔๔

๒.๔ แนวคิด เกี่ยวกับพระสังฆาธิการ

๒.๕ ข้อมูลพื้นที่วิจัย

๒.๕.๑ การปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอลำสัก จังหวัดเพชรบูรณ์

๒.๕.๑ การปกครองคณะสงฆ์ จังหวัดเพชรบูรณ์

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิด เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

การบริหารงานของคณะสงฆ์ ผู้นำเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารดำเนินงาน การที่หน่วยงานหรือองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะในการบริหารของผู้นำ และการทำหน้าที่ทำให้สมาชิกผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ที่สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์แบบได้

๒.๑.๑ แนวคิด และความหมายของผู้นำ

ภาวะผู้นำควรมีคุณธรรมมีคุณสมบัติในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในการรวมเอากายรวมเอาใจของมวลชนหรือประสานร้อยรวมคนจำนวนมากให้เห็นดีเห็นชอบแล้วดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งงามอันเดียวกันเป็นผู้คิดริเริ่มหรือยืนยันสิ่งที่เกิดขึ้นหรือที่ผ่านมาเป็นสิ่งถูกต้องดีงามพร้อมทั้งเป็นผู้เสียสละกล้าคิดกล้าพูดกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมก่อนบุคคลอื่นๆ เป็นต้นพูดให้สั้นๆ ว่าภาวะผู้นำคือคุณความดีของบุคคลในทางสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามแก่สังคมและมนุษยชาติเช่นความมีสติปัญญาความรู้ความสามารถความบากบั่นเอาจริงเสียสละมีความหนักแน่นอดทนรอคอยได้ความเมตตากรุณาปรารถนาดีต่อมนุษย์ และสรรพสัตว์ทุกรูปทุกนามรวมทั้งสามารถในการประสานงานการชี้แจงและแนะนำชักชวนให้บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปให้เห็นร่วมกันเห็นไปในแนวเดียวกันจนรวมเป็นกลุ่มเดียวกันมีใจเดียวกันมุ่งมั่นทุ่มเทดำเนินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป้าหมายที่ดีงามร่วมกันมีคุณธรรม^๑ ผู้นำคือผู้ที่สมาชิกในกลุ่มนิยมชมชื่นเป็นผู้ที่อยู่ท่ามกลางความสนใจหรือความต้องการของสมาชิกเป็นผู้ที่ได้รับเลือกขึ้นมา^๒ เป็นบุคคลที่สามารถนำหรือริเริ่มตลอดจนชักจูงให้บุคคลในหน่วยงานของตนปฏิบัติหน้าที่การงานของตนด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ^๓ และผู้ทำกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มเพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานโดยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง^๔ ทั้งที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการและบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งสอนของตนได้ ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหว หรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะอิทธิพลต่อคุณผลต่อกลุ่มชนเพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการหลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กรผู้นำสมาคมผู้ทำบัตร และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^๕

ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุดโดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเองเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือการใช้อำนาจการกำหนดเป้าหมายมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การซึ่งทำหน้าที่ผู้นำโดย

^๑ พระศรีปริยัติโมลี, **สงฆ์ผู้นำสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๕๒.

^๒ โสภานุพิกุลชัย และอรทัยชื่นมุนย์, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๕), หน้า ๖๗ - ๖๙.

^๓ สุชาจันท์แอม, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๓๐.

^๔ อุทัยหิรัญโต, **ศิลปะศาสตร์ของนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๒.

^๕ สุเทศเดียวอิสเรศ, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ศิลปะบรรณาการ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐๓.

^๖ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

อาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสำคัญกับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม^๗ บุคคลที่มีความสามารถแท้จริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหาเป็นผู้นำกลุ่มอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มมีเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้มีการจัดการและพัฒนาบุคลากรตัดสินใจอย่างเป็นระบบพัฒนาทีมงานมีการสื่อสารที่ดี^๘ ผู้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือข้อที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำคือน มีลักษณะที่โดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจเลือกงานที่ยุ่งยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม^๙ และบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การมีความสามารถในการชักจูงบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจ แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและความเป็นจริงผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจารย์ไม่ใช่ผู้นำก็ได้^{๑๐} ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์จะต้องมีวิเคราะห์ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองอย่าง นกมองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างหนอน เอากายใจและสมองเข้าสัมผัสสามารถวางแผนที่ชัดเจนจัดแผนงานแผนคนและแผนงานให้เข้ากันกระจายและมอบให้เป็นนโยบาย^{๑๑} ผู้นำมีบทบาทหน้าที่แบ่งออกได้ ๔ อย่างดังนี้ (๑) เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมรับตาม ทำให้พืชเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดีและเกิดความร่วมมือ (๒) เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลง คือความร่วมมือไปสู่จุดหมาย (๓) เป็นรูปแบบของการชักจูงให้ยอมทำตามด้วยโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ (๔) เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับทำตามด้วยความสมัครใจเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน^{๑๒}

ผู้นำคือ ผู้ที่มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับหรือจูงใจใดๆ แต่สามารถทำให้ผู้อื่นๆ ยอมรับและศรัทธาจนพร้อมที่จะเชื่อตามทำตามอย่างจริงใจและเสมอใจ^{๑๓} ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุมและกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมืองเศรษฐกิจ และสังคมผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคงสถานะภาพด้านครอบครัวชั้นวรรณะระบบหรือความมีสติปัญญา^{๑๔} บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำให้

^๗ เสนาะ ดิยาวี, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖ - ๘.

^๘ สมพิศ วิชญูวิเชียร, **เป็นหัวไม่ใชหาง**, (กรุงเทพมหานคร : นามมีบุ๊คส์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑ - ๘๓.

^๙ สุพานี สฤษฏ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๘๖.

^{๑๐} ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : วีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙๗.

^{๑๑} ลิปนันท เกตุทัต, **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง**, ในผู้นำ, สงวน นิตยารัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์ สติตะสิริ บรรณาธิการ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

^{๑๒} พ.ท. หญิงศิริพร พูนชัย, “ผู้นำและภาวะผู้นำ”, www.phichitcdd.com, สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๘

^{๑๓} ปริญา ตันสกุล, **ศาสตร์แห่งผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จิตจักรวาล, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙๗.

^{๑๔} Plato, **The Republic**. tr.Paul Shorey, (New Jersey : Princeto University Press, 1973),

ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยเหลือคลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้^{๑๕} เป็นกลุ่มของประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีความแตกต่างจากประชาชนคนอื่นๆ โดยมีข้อยกเว้นพิเศษในการแสดงออกใดๆ ในทางการเมืองและเป็นผู้ซึ่งผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันในกลุ่มอย่างสูง^{๑๖} บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น^{๑๗} ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้^{๑๘} ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนบุคคล^{๑๙} และนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำ ดังนี้ (๑) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น (๒) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น (๓) ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ^{๒๐} กล่าวว่าการเป็นผู้นำ คือการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำอันก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดี เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น^{๒๑}

สรุป ผู้นำควรมีคุณธรรมมีคุณสมบัติในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในการรวมเอากายรวมเอาใจของมวลชนหรือประสานร้อยรวมคนจำนวนมากให้เห็นดีเห็นชอบแล้วดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งงามอันเดียวกันเป็นผู้คิดริเริ่มหรือยืนยันสิ่งที่เกิดขึ้นหรือที่ผ่านมาเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงามพร้อมทั้งเป็นผู้เสียสละกล้าคิดกล้าพูดกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมก่อนบุคคลอื่นๆ เป็นต้นพูดให้สั้นๆ ว่าภาวะผู้นำคือคุณความดีของบุคคลในทางสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามแก่สังคมและมนุษยชาติเช่นความมีสติปัญญาความรู้ความสามารถความบากบั่นเอาจริงเสียสละมีความหนักแน่นอดทนรอคอยได้ความเมตตากรุณาปรารถนาดีต่อมนุษย์ และกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมืองเศรษฐกิจ และสังคมผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคงสถานะภาพด้านครอบครัวชั้นวรรณะระบบหรือความมีสติปัญญา

^{๑๕} Raymond J. Burdy, *Fundamental of Leadership Readings*, (Massachusetts Addison : Wesley Publishing Co, 1972), p. 43.

^{๑๖} Earl J. Frierich, *An Introduction to Political Theory*, (New York : Harper & RowPublishers, 1976), p. 96.

^{๑๗} Cattell R.B., *Human Relations*, (New York : Free Press, 1951), pp. 161-184.

^{๑๘} Simon, Herbert A., Smithburg, Donald W. and Thompson, Victor A., “the Role of the Leader”, *Public Administration*, (New York : Alfred A Knopf, 1968), p. 75.

^{๑๙} Huse; Edgar and Boditch, L.Jane, *Between in Organization : A System Approach to Management*, (New York : Harper & Brother, 1973), p. 75.

^{๒๐} Halpin, Andrew W., *Theory and Research in Administration*, (New York : Macmillan, 1966), p. 46

^{๒๑} 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 สรุปแนวคิด และความหมายของผู้นำ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	แนวคิด และความหมายของผู้นำ
พระศรีปริยัติโมลี, (๒๕๔๗, หน้า ๕๒)	ภาวะผู้นำ คือคุณความดีของบุคคลในทางสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามแก่สังคมและมนุษยชาติ เช่นความมีสติปัญญาความรู้ความสามารถความบากบั่นเอาจริงเสียสละมีความหนักแน่นอดทน รอคอยได้ความเมตตากรุณาปรารภนาดี
โสภานุพิกุลชัยและอรทัยชื่นมนุษย์, (๒๕๔๕, หน้า ๖๗ - ๖๙)	ผู้นำคือผู้ที่สมาชิกในกลุ่มนิยมชมชื่นเป็นผู้ที่อยู่ท่ามกลางความสนใจ
สุชาจันทน์อม, (๒๕๔๕, หน้า ๓๐)	สามารถนำหรือริเริ่มตลอดจนชักจูงให้บุคคลในหน่วยงานของตนปฏิบัติหน้าที่การงานของตนด้วยความเต็มใจ
อุทัยหิรัญโต, (๒๕๔๓, หน้า ๑๐๒)	การสร้างอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มเพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานโดยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
สุเทศเดี่ยววิสเรศ, (๒๕๔๔, หน้า ๑๐๓)	เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๒๖)	ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวกว หรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้
สมพิศ วิษณุวิเชียร, (๒๕๔๒ หน้า ๑๑ - ๘๓)	บุคคลที่มีความสามารถแท้จริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหาเป็นผู้นำกลุ่มอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มมีเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้
สุพานี สฤณภูวนิช, (๒๕๔๙, หน้า ๒๘๖)	คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือนมีลักษณะที่โดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสม
ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (๒๕๔๑, หน้า ๑๙๗)	บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การมีความสามารถในการชักจูงบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจ
ลีปพนธ์ เกตุทัต, (๒๕๕๑, หน้า ๓๒)	ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์จะต้องวิเคราะห์หัดตัดสินใจโดยมองอย่างน้อมมองภาพรวมทั้งหมดและปฏิบัติตนอย่างนอบน

ตารางที่ ๒.๑ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	แนวคิด และความหมายของผู้นำ
พ.ท. หญิงศิริพร พูนชัย, (๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๘)	๑) เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมรับตาม ๒) เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลง ๓) เป็นรูปแบบของการชักจูงให้ยอมทำตามด้วย โดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจ ๔) เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่ง กันและกัน
ปริญญา ตันสกุล, (๒๕๔๓, หน้า ๑๙๓)	ผู้ที่มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำ บุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับหรือจูงใจใดๆ แต่ สามารถทำให้ผู้อื่นๆ ยอมรับและศรัทธา
Plato, (1973, p.134)	ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการ ควบคุมและกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการ ตัดสินใจทางการเมืองเศรษฐกิจ
Raymond J. Burdy, (1972, p.43)	บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วย ความเต็มใจ
Earl J. Frierich, (1976, p.96)	เป็นกลุ่มของประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีความแตกต่าง จากประชาชนคนอื่นๆ โดยมีข้อยกเว้นพิเศษใน การแสดงออกใดๆ ในทางการเมืองและเป็นผู้ซึ่ง ผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมี ประสิทธิภาพ
Cattell R.B., (1951, pp. 161-18)	บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้ การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ
Simon, Herbert A., (1968, p.75)	บุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือ ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้
Halpin, Andrew W., (1966, p.46)	บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวก ให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
Hemplill, John.K., (1976, p.35)	การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำอันก่อให้เกิด การประสานสัมพันธ์ที่ดี

๒.๑.๒ แนวคิด และความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leader ship) เป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานานแล้ว ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ คำว่าภาวะผู้นำ (Leader ship) ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้ คือ

ภาวะผู้นำ คือคุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม^{๒๒} ภาวะผู้นำว่าการที่ผู้นำขององค์การให้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การอิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง^{๒๓} เป็นการกระทำที่มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกลงปลงใจที่จะทำตาม แล้วแต่ผู้นำจะให้ทำอะไร^{๒๔} พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ^{๒๕} ภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจ หรือตลใจให้ผู้ตาม หรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือตลใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย^{๒๖} พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งเสริมกระทำการอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์^{๒๗} ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้นำผู้นำ จึงมีไข่มือบาบาทเป็นเพียงผู้ผลักดันเพียงด้านเดียว แต่เป็นผู้ตั้งด้วย โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี^{๒๘} ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคนและยังหมายรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา^{๒๙} จะมีค่าเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา^{๒๙}

^{๒๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท บุ๊คไทม์, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

^{๒๓} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์, ๒๕๔๔), หน้า ๘.

^{๒๔} ประทาน คงฤทธิศึกษากร, “ภาวะผู้นำ”, www.gotoknow.org, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๒๕} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^{๒๖} สมัย จิตต์หมวด, พฤติกรรมผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒.

^{๒๗} นิตยสัมพันธ์, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟิกส์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑.

^{๒๘} เถาว์ถยนต์วิวัฒน์, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๒๐๓.

^{๒๙} วิฑูรย์สมิเชชคตี, ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๔.

ส่วนประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำได้แก่ มุ่งแสวงหามรรควิธีที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีที่เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้^{๓๐} ได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับแบบหรือลักษณะของผู้นำไว้คล้ายกับทัศนะของเคิร์ท เลวิน ซึ่งพิจารณาจากลักษณะวิธีการใช้อำนาจมี ๓ ประการ คือ (๑) ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีความถือ ตัวและเชื่อมั่นในตัวเองมาก บริหารงานและกำหนดนโยบายโดยการใช้อารมณ์และอำนาจวางท่าใหญ่โตไม่ให้เกียรติคนอื่น เน้นสมรรถภาพของการทำงานของตนเองและต้องการขยายอำนาจของตนเองออกไปทุกวิถีทาง (๒) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมการบริหารแต่น้อยบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือระบบการจัดงานไม่คำนึงถึงหลักการหรือกฎเกณฑ์เท่าใด การกำหนดนโยบายไม่มีความแน่นอนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และไม่มีการประเมินผลงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขแต่อย่างใด (๓) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) จัดว่าเป็นผู้นำที่ดีที่สุดและอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด เป็นการบริหารงานโดยยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ จะดำเนินงานในสิ่งใดจะกระทำไปตามมติของกลุ่ม เพราะต้องการความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่าย การบริหารงานจึงเน้นหนักในรูปการสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปในลักษณะของความร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจัง^{๓๑} นักวิชาการต่างประเทศคุณสมบัติที่ดีของผู้นำไว้ ดังนี้ (๑) มีความเฉลียวฉลาด (Intelligence) มีปฏิภาณไหวพริบ (Impulsive) มีความรอบรู้ (Well Rounded) และมีความสามารถที่จะสอนคนอื่นได้ (Good Instructor) (๒) มีกำลังใจเข้มแข็ง (Strong will Power) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) และมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Good Decision Making) (๓) มีความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม (Royalty and Justice) มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ (Responsibility and Well Alert) (๔) มีความสุภาพ เมตตา กรุณาและเห็นใจผู้อื่น (Generous Kind and Sympathy) มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน (Faith) และ (๕) มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)^{๓๒}

^{๓๐} ยงยุทธ เกษสาคร, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมารธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙.

^{๓๑} ชูบ กาญจนประภากร, “แบบของผู้นำ”, *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*. ฉบับพิเศษ ๒๕๐๗ (๒๕๐๙), หน้า ๗๔ – ๗๗.

^{๓๒} Smith & Puckey, “ภาวะการเป็นผู้นำ”, *วารสารเสนาสนเทศ*, ปีที่ ๒๗, (มีนาคม ๒๕๓๑), หน้า ๑๗ - ๑๘.

ภาวะผู้นำ คือ บุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่มซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เพื่อให้มีภาวะผู้นำครอบงำบุคคลอื่นได้^{๓๓} ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การ ประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้นๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้^{๓๔} ภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าผู้ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจทั้งนี้เพื่อให้ผลงานตามท้องถื่นหรือกลุ่มมุ่งหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี^{๓๕} และยังได้พูดถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ๑๖ ประการดังนี้ วางแผนงานอย่างสุขุม คำนึงโครงสร้างของทรัพยากรและเป้าหมายทางธุรกิจ กำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับ ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการตัดสินใจที่แน่นอน เลือกคนงานอย่างมีหลัก บอกหน้าที่อย่างชัดเจน สนับสนุนความคิดริเริ่มและการรับผิดชอบ สร้างระบบความยุติธรรม เช่น จ้างและประหยัด รักษาระเบียบข้อบังคับ มีการลงโทษ รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือส่วนบุคคล มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว มีการควบคุมในทุกกิจการ ควบคุมความเป็นระเบียบของบุคคลและวัตถุ ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบจนเกินไป อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทุกแบบก็มีบางประการที่สอดคล้องต้องกัน จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป^{๓๖}

ดังนี้ ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำคือ บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดีผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและ วัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วนถูกต้อง ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานในการนำวิธีการมาใช้หาวิธีการทำงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมดในองค์การ ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย(The Leader as Policy Maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางแผนนโยบาย โดยได้รับคำแนะนำหรือติชมของผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มผู้นำหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานด้านนั้นๆ ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as

^{๓๓} Emory S. Bogardus, **Leaders and Leadership**, (New York : Appleton-century-Coffs, 1934), p. 313.

^{๓๔} I.L.Richardson & Sidney Baldwin, **Public Administration : Government in Action**, (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co,1976), p. 147.

^{๓๕} Terry, George R., **Principle of Management**, 6th ed., (Home Wood : Richard D. Irwin,1972), p. 493.

^{๓๖} ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการจูงใจผล**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ sk book net, ๒๕๔๑), หน้า ๑๑๔.

Controller of Internal Relations) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์การใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับองค์การภายนอกหมดทุกคนโดยตรงย่อมเป็นไปไม่ได้ ทางกลุ่มจะคัดเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติทำหน้าที่ติดต่อกับองค์การภายนอกแทน ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม

และผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่างๆ ภายในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as purveyor of Rewards and punishments) บุคลากร มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) มีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรที่อื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์การ ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นที่ทำได้ยาก ดังนั้นในความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับคนทุกๆ คน ขณะเดียวกันทางกระทำการอันใด อันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด บุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของทางกระทำการอันใด อันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด บุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกันกับประมุขของประเทศคือ พระมหากษัตริย์ หรือตำแหน่ง ประธานาธิบดีในบางประเทศ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์การ หรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as ideal)

ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อถือ และความศรัทธาต่างๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั้งการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจจะจะเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูด และนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ ผู้นำในฐานะบิดามารดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Parent Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้อาวุโสที่สุดในกลุ่มและมีบุคลิกลักษณะน่านับถือในฐานะเป็นบิดามารดาของกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะดูดำใครก็ตามผู้ที่ถูกดูดำนั้นไม่รู้สึกรังเกียจ เพราะ ทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูดำด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอผู้นำ

ในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองจะต้องรับเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มคนทุกคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความรับผิดชอบไปให้สมาชิกคนอื่น และผู้นำในฐานะให้คำปรึกษา (The Leader as Counselor) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความกระจ่างแก่สมาชิกในกลุ่มในเรื่องต่างๆ ที่เขามาขอคำปรึกษาจะต้องยินดีรับฟังเรื่องความทุกข์ร้อนต่างๆ ที่สมาชิกระบายให้ฟัง และช่วยแก้ไขปัญหานั้นๆ ของตนได้ด้วย^{๓๗}

สรุป ภาวะผู้นำและหน้าที่ของผู้นำและผู้บริหารต้องลักษณะหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ และหน้าที่ดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่นำทีมการวางแผน การการปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพของผู้นำและผู้บริหาร จึงเปรียบเสมือนเป็นกระจกเงาบานใหญ่ส่องให้เห็นถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่มโดยส่วนรวมที่เขาได้เป็นภาวะผู้นำหรือผู้บริหารองค์การนั้น แต่เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองจะต้องรับเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มคนทุกคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความรับผิดชอบไปให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไป สมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

ตารางที่ ๒.๒ สรุป แนวคิด และความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	แนวคิด และความหมายของภาวะผู้นำ
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๔)	ภาวะผู้นำ คือคุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน
สมคิด บางโม, (๒๕๔๔, หน้า ๘)	ภาวะผู้นำว่าการที่ผู้นำขององค์การให้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ
ประทาน คงฤทธิศึกษากร, (๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๘)	เป็นการกระทำที่มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกลงปลงใจที่จะทำตาม
รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๔๔, หน้า ๓๑)	พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำปฏิกิริยาของบุคคลในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders)
สมัย จิตต์หมวด, (๒๕๔๗, หน้า ๒๒)	การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจ หรือคลอใจให้ผู้อื่น หรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน

^{๓๗} พนม ถิ่นอารี, กลุ่มสัมพันธ์, (มหาสารคาม : ปริดาการพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๖๘ - ๗๑.

ตารางที่ ๒.๒ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	แนวคิด และความหมายของภาวะผู้นำ
นิตยสัมพันธ์, (๒๕๔๖, หน้า ๓๑)	พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน
เถาว์วัลย์นันทาภิวัฒน์, (๒๕๒๑, หน้า ๒๐๓)	บุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้นำผู้นำ จึงมิใช่มีบทบาทเป็นเพียงผู้ผลักดันเพียงด้านเดียว แต่เป็นผู้ดึงด้วย
วิฑูรย์สิมะโชคดี, (๒๕๓๘, หน้า ๑๐๔)	การจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคนและยังหมายความรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา
ยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๔๒, หน้า ๖๙)	มุ่งแสวงหามรรควิธีที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
ชูป กาญจนประภากร, (๒๕๐๙, หน้า ๗๔-๗๗)	๑) ผู้นำแบบอัตตนิยม ๒) ผู้นำแบบเสรีนิยม ๓) ผู้นำแบบประชาธิปไตย
Smith & Puckey, (มีนาคม ๒๕๓๑, หน้า ๑๗-๑๘)	๑) มีความเฉลียวฉลาด ๒) มีกำลังใจเข้มแข็ง ๓) มีความซื่อสัตย์และความยุติธรรม ๔) มีความสุภาพ เมตตา ๕) มีอารมณ์ขัน
Emory S. Bogardus, (1934, p.313)	บุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่มการมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่มซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล
I.L.Richardson & Sidney Baldwin, (1976, p. 147)	กระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า

ตารางที่ ๒.๒ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	แนวคิด และความหมายของภาวะผู้นำ
Terry, George R.,(1972, p. 493)	ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่าผู้ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ
ยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๔๑, หน้า ๑๑๔)	๑) วางแผนงานอย่างสุขุม ๒) คำนึงโครงสร้างของทรัพยากรและเป้าหมายทางธุรกิจ ๓) กำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับ ๔) ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ๕) มีการตัดสินใจที่แน่นอน ๖) เลือกคนงานอย่างมีหลัก เป็นต้น
พนม ลิ้มอารี, (๒๕๒๙, หน้า ๖๘-๗๑)	๑) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร ๒) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ๓) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ๔) ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ๕) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก เป็นต้น

๒.๑.๓ ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือผู้บริหารควรพิจารณาหลักการสำคัญ ดังนี้ (๑) การพิจารณารู้หลักตนเอง จุดเด่นของเราคืออะไร แบบแผนการทำงานของตน ค่านิยมของตนเอง และขององค์กร และนำจุดแข็งขององค์กรเป็นจุดขาย (๒) ผู้นำควรมีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการบริหารงานเสมอ เช่นการมีภาวะผู้นำแบบรวมศูนย์ คิดแล้วสั่งการ จะรู้คนเดียว ควรปรับแก้เป็นภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ บริหารกระบวนกร ระดับกลางบริหารทีม ระดับล่างพัฒนาระบบ ก็จะได้ผลผลิต (Productivity) ที่ต้องการ และ (๓) ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่สำคัญ เช่น ความรับผิดชอบ การเสริมสร้างทักษะเฉพาะเรื่อง การรับมือกับเรื่องการเมืองขององค์กร การคิดอย่างมีกลยุทธ์ การรับมือกับความเครียด การบริหารจัดการทีม การสร้างแรงจูงใจ การเจรจาต่อรอง การระดมแนวคิดใหม่ๆ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การวางแผนด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงานส่วนบุคคลการสร้างความสุขระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน^{๓๔} ลักษณะของผู้นำที่ดีควรจะมีลักษณะหรือคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (๑) มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบ (๒) มีความรู้กว้างขวาง (๓) มีความกระตือรือร้น (๔) ความเป็นมิตร (๕) มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (๖) มีความมั่นคง

^{๓๔} Drucker, The Effective Executive : The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. (New York: HarperCollins Publishers. F. 2006), p.34.

(๓) มีอารมณ์ขัน^{๓๙} ผู้นำดังนี้ ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่นผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน^{๔๐} ผู้นำโดยตรงแต่ได้เสนอแนะวิธีการในการที่จะใช้พิสูจน์ว่าใครจะเป็นผู้นำของกลุ่ม ๒ วิธีด้วยกันคือ (๑) โดยการถามสมาชิกภายในกลุ่มว่าสมาชิกภายในกลุ่มเห็นว่าใครเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการบงการหรือดำเนินการให้แก่กลุ่มมากที่สุด (๒) โดยการถามผู้สังเกตการณ์เกี่ยวกับกลุ่มว่าจากการสังเกตและพิจารณาอันมีความเห็นว่าบุคคลใดในกลุ่มเป็นผู้ที่พยายามใช้อิทธิพลจูงใจเพื่อนร่วมงานมากที่สุดหรือดูจากบันทึกว่าสมาชิกคนใดใช้อิทธิพลจูงใจสมาชิกในกลุ่มได้ผลมากที่สุด^{๔๑}

นักวิชาการ (๑) The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (๒) Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเองสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านั้นออกมา ทฤษฎีลักษณะของผู้นำที่เด่นของ Yukl และ Certo เห็นว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี มีความว่องไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความทะเยอทะยานและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความตั้งใจแน่วแน่ มีความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดี มีความเด็ดขาด มีความไวใจได้ มีอิทธิพลเหนือคนอื่น มีความริบถ้วนมีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความอดกลั้น ความรับผิดชอบ^{๔๒} หลักทฤษฎีลักษณะของผู้นำที่เด่นในส่วนของ (samuel c.certo) มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะในการศึกษาดังนี้ มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์มั่นคง เป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคง มีความไวใจได้และมีความทะเยอทะยานต่อความสำเร็จ มีทักษะในการเข้าสังคมและสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่างๆ ได้ดีมีความต้องการสถานภาพและตำแหน่งทางสังคม เศรษฐกิจ^{๔๓} เป็นผู้นำที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติมีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงมีความเฉลียวฉลาดมีบุคลิกภาพการเป็นผู้นำและต้องมีความสามารถ มหาวิทยาลัยโฮไอโฮได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description

^{๓๙} Charles, Spain A., Harold, Drummond D. and John, Coodel. **Educational Leadership and the Elementary School Principal**. (New York : Rinehart and Company Inc., 1956), p.82.

^{๔๐} Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Administration**, (New York : Macmillan, 1966), p.46.

^{๔๑} Krech, Davis, Crutchfield, Richard S. and Ballachey, Egerton L. **Individual in Society**. (New York : McGraw-Hill Book Company Inc, 1962), p.87.

^{๔๒} ศิริพร พูนชัย, “ผู้นำและภาวะผู้นำ”, www.rtanc.act, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๔๓} พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์ ๒๕๕๕), หน้า ๑๑๗.

Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ มิติ คือ (๑) ปัจจัยที่มุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึง ผู้นำมีการกำหนดรูปแบบการทำงาน ระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบระบบการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (๒) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความอบอุ่น ความเป็นมิตร และบรรยากาศที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา^{๔๔} รูปแบบผู้นำโดยแบ่งออกได้เป็น ๒ รูปแบบคือ (๑) รูปแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-Centered) เป็นแบบที่ผู้นำควบคุมเน้นการควบคุมงานสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ (๒) รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee-Centered) ผู้นำให้ความสนใจความอยู่ดีกินดีของผู้ปฏิบัติงาน สร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและการให้ทุกคนมีอิสระในการทำงาน และเน้นการสร้างสรรค์สัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล^{๔๕}

และภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่าง คือคน (people) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น และกำหนดผลผลิตเป็นตามแนวคิดของ Blake and mouton แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น ๕ รูปแบบคือ (๑) ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Impoverished Authority - Compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดรูปแบบการบริหารจะเป็นแบบการใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง (๒) ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (Country club Management) ผู้นำแบบนี้ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลักเน้นงานน้อย และจะเน้นการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจปฏิบัติงาน (๓) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารในลักษณะทำงานประจำไปเรื่อยๆ ไม่มีจุดมุ่งหมายต้องการเพียงแคให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเท่านั้น (๔) ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle of the road Management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอมจะสร้างผลงานในระดับปานกลาง เขาจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่มีการคาดหมายที่สูงมากนัก (๕) ผู้นำแบบทีมงาน ซึ่งให้ความสนใจทั้งงานและคนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดในการบริหารงาน อำนาจสั่งการวินิจฉัยและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน^{๔๖} มิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดิน กล่าวไว้ว่า แบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่

^{๔๔} Ralph Stogdill and A.E. Koons, 1965, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices For Tomorrow** 's Leaders, 3rd., (new Jersey : Person Edarson Education, Inc., 2004), p.300.

^{๔๕} Renis Likert et. al, 1961 ,quoted in Dessler Gary , **Management : Principles and Practices For Tomorrow** ' s Leaders,3rd ed., (New Jersey : Peason Education, Inc., 2004), p.302.

^{๔๖} Robert Black and Jane S. mouton, **The Managerial Grid**, (Houston Texas : Gulf Publishing, 1964), p. 70.

แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผลแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรตดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบในตาราง^{๔๗}

ตารางที่ ๒.๓ สรุป แบบแนวคิดทฤษฎี D Management Style

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
๑) Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	separated	Bureaucrat ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์
๒) Autocrat คือผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
๓) missionary คือเห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
๔) Compromiser คือผู้ประนีประนอมทุกๆ เรื่อง	Integrated	Executive ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพดีด้วย

องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี ๕ ประการคือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตดินได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมได้แก่ องค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดและต่อเนื่องในการทำงาน รูปแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรม (Continuum of Leadership Behavior) แทนเนมบันและซมิดท์เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกที่ใช้ให้เห็นว่ามีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำ ซึ่งได้แก่ แรงกดดันทางผู้บริหาร แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชาและ แรงกดดันทางสถานการณ์ แทนเนมบันและซมิดท์ได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ และความเป็นอิสระที่ให้แกผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำเน้นที่ผู้บริหาร (Leader-Centered) ก็จะเป็นลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูง ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ แต่ถ้าผู้นำเน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง และมีการควบคุมในระดับต่ำ ตามทศนะของแทนเนมบัน และซมิดท์ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบประชาธิปไตยแต่เป็นผู้นำที่ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่^{๔๘} การสร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำคือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ถ้าหากผู้นำกับ

^{๔๗} ศิริพร พูนชัย, “ผู้นำและภาวะผู้นำ”, www.ratnc.th, สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๔๘} เนตรพัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๖๖-๖๘.

ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดี และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้มาแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมียอำนาจและอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ไม่มีใครเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน พิตเลอร์กล่าวว่า หากโครงสร้างของงานจัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผน จะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลมากกว่างาน ที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึงอำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์การได้กำหนดให้ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่นอำนาจในการลงโทษ การว่าจ้าง การให้ออก เป็นต้น^{๔๙}

รูปแบบผู้นำจะแสดงความเป็นผู้นำออกมาอย่างใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่งโดยเฉพาะซึ่งกำหนดจากความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเขาได้แนวคิดมาจากแทนบัมและ ชมินด์ (Tannenbaum and Schmidt) และพัฒนามาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำมีอยู่ ๕ รูปแบบด้วยกัน ดังนี้ ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น (Autocratic I) ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจเพียงคนเดียวโดยผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะรู้หรือไม่รู้ข้อมูลก็ได้ (Autocratic II) ผู้นำได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวกับข้อมูลและการประเมินผล โดยการขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาทีละคน แล้วนำเป็นผู้ตัดสินใจเอง (Consultative I) ผู้นำได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายเป็นกลุ่มแต่ผู้นำตัดสินใจเอง (Consultative II) และผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้นำและผู้ตามจะร่วมกันสร้างประมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่มผู้นำไม่พยายามที่จะใช้อิทธิพลของตนเพื่อให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาในแบบที่ตนต้องการ แต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหาของกลุ่มไปปฏิบัติ (Group Decision รูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ คือผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาค้นคว้าผู้ศึกษาขอนำเสนอพฤติกรรมผู้นำของเลวิน (Lewin) และไวท์ (White) โดยอาศัยการใช้อำนาจ ๓ รูปแบบคือ รูปแบบผู้นำอัตตนิยม (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมากชอบวางท่าใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้งเน้นสมรรถภาพการทำงานของตนเองและต้องการขยายอำนาจของตนเองออกไปในทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่างๆ ท่าทีจะกระทำได้ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะการบริหารงานโดยทั่วๆ ไป ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Fair Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมการบริหารแต่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่างๆ เป็นไปตามอัธยาศัย จะหาความรับผิดชอบจากภาวะผู้นำแบบนี้ได้ยากมาก ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะการบริหารงานโดยทั่วๆ ไป และผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดในแง่ของอำนาจผลในการบริหารงานมากที่สุด ถืออำนาจของกลุ่ม จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่มเพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีกันเสียก่อนและ

^{๔๙} Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, **Leadership and Effective and Effective Management**, (Glenview, Ill. : Scott , Foresman , 1974), p.80.

มีความต้องการให้เกิดผลงานจากที่ตนได้รับความนิยมน้อยลงเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะการบริหารงานโดยทั่วๆ ไป^{๕๐}

และทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory) มีความเชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) ได้อธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบอร์น จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบอร์นเชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบอร์น สรุปลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ได้แก่ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformation Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่นทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้นทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้เป็นต้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อๆ กันไป เรียกว่า (Domino effect) ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรมตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน และผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยึดจริยธรรมและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญคือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง เป็นต้น เป็นการอธิบายถึงกระบวนการว่า ผู้นำจะสามารถสร้างแรงดลใจแก่ผู้

^{๕๐} Vroom and Yetton, Yetton, 1973, quoted in Gary Dessler , **Management : Principles and Practices For Tomorrow 's Leaders** , 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp.308-309.

ตามเพื่อให้คนเหล่านั้นทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้นได้อย่างไร แนวคิดนี้จึงย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำแบบเชิงปฏิรูป ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงได้ วิธีแสดงบทบาทที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และทำวิสัยทัศน์นี้ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติให้กับองค์กร เป็นผู้กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อสามารถปฏิบัติได้มาตรฐานสูงเป็นผู้วางตนได้เหมาะสม^{๕๑}

สรุป ทฤษฎีของของภาวะผู้นำเป็น ๓ แบบดังนี้ (๑) ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป (๒) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ (๓) ผู้นำจริยธรรม ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ และผู้นำมีบทบาทไม่เป็นแก่ตัวทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมวางตัวเหมาะสมมีความซื่อสัตย์ สุจริตอดทนเด็ดขาดในการทำงานมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอยุติธรรมในการปฏิบัติงานมีการกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้

ตารางที่ ๒.๔ สรุป ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
Drucker, (2006, p.34)	๑) การพิจารณารู้หลักตนเอง ๒) ผู้นำควรมีการปรับกระบวนการทัศน ๓) ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่สำคัญ
Charles,SpainA.,Harold, (1956, p.82)	ลักษณะของผู้นำที่ดีควรจะมีลักษณะหรือคุณสมบัติดังต่อไปนี้ ๑) มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบ ๒) มีความรู้กว้างขวาง ๓) มีความกระตือรือร้น ๔) มีความเป็นมิตร ๕) มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ๖) มีความมั่นคง ๗) มีอารมณ์ขัน

^{๕๑} ศิริพร พูนชัย, “ผู้นำและภาวะผู้นำ”, www.ratnc.th, สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

ตารางที่ ๒.๔ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
Krech, Davis, (1962, p.87)	ผู้นำโดยตรงแต่ได้เสนอแนะวิธีการในการที่จะใช้พิสูจน์ว่าใครจะเป็นผู้นำของกลุ่ม ๒ วิธีด้วยกันคือ ๑) โดยการถามสมาชิกภายในกลุ่มว่าสมาชิกภายในกลุ่มเห็นว่าใครเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการบงการหรือดำเนินการให้แก่กลุ่มมากที่สุด ๒) โดยการถามผู้สังเกตการณ์เกี่ยวกับกลุ่มว่าจากการสังเกตและพิจารณาอันมีความเห็นว่าคุณคนใดในกลุ่มเป็นผู้ที่พยายามใช้อิทธิพลสูงใจเพื่อนร่วมงานมากที่สุดหรือดูจากบันทึกว่าสมาชิกคนใดใช้อิทธิพลสูงใจสมาชิกในกลุ่มได้ผลมากที่สุด
ศิริพร พูนชัย, (๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๘)	งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่างได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น
พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, (๒๕๔๕, หน้า ๑๑๗)	หลักทฤษฎีลักษณะของผู้นำที่เด่นในส่วนของ (samuel c.certo) มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะในการศึกษาดังนี้ ๑) มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์มั่นคง ๒) เป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคง ๓) มีความไวใจได้และมีความทะเยอทะยานต่อความสำเร็จ ๔) มีทักษะในการเข้าสังคมและสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่าง ๆ ได้ดี ๕) มีความต้องการสถานภาพและตำแหน่งทางสังคม เศรษฐกิจ

ตารางที่ ๒.๔ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
Ralph Stogdill and A.E. Koons, (2004 ,p.300)	พฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ มิติ คือ ๑) ปัจจัยที่มุ่งงาน (Initiating structure) ๒) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)
Renis Likert, (2004, p.302)	รูปแบบผู้นำโดยแบ่งออกได้เป็น ๒ รูปแบบคือ ๑) รูปแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-Centered) ๒) รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee-Centered)
Robert Black and Jane S. mouton, (1964, p.70)	ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่าง คือคน (people) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น และกำหนดผลผลิต
ศิริพร พูนชัย, (๑๒ ธันวาคม ๒๕๕๘)	แบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๓๗, หน้า ๖๖-๖๘)	แบบความเป็นผู้นำ ซึ่งได้แก่ ๑) แรงกดดันทางผู้บริหาร ๒) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชาและ ๓) แรงกดดันทางสถานการณ์ แทนนัมบัลและ ชนิดที่ได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของ พฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวกับระดับของอำนาจ หน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้
Fred E. Fiedler aand Martin M. Chemers, (1974, p.80)	การสร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมี ปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของผู้นำคือ ๑) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ๒) โครงสร้างของงาน (Task Structure)

ตารางที่ ๒.๔ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, (1974, p.80)	๓) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power)
Vroom and Yetton, (2004, pp. 308-309)	ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (มีความเชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ได้อธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม
ศิริพร พูนชัย, (๑๑ ธันวาคม ๒๕๕๘)	ลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ได้แก่ ๑) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformation Leadership) ๒) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational Leadership) ๓) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

๒.๑.๔ แนวคิด คุณลักษณะของนักบริหาร

คุณลักษณะของนักบริหารการบริหาร นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทศุตตปาปนิสสูตร ดังนี้ (๑) จักขมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า conceptual skill คือความชำนาญในการใช้ความคิด (๒) วิรุโรร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า technical skill คือความชำนาญด้านเทคนิค (๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน มีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า human relation skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะ ข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก

ส่วนข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้^{๕๒} วิธีบริหารงานที่ดี คือ ธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร เขามีธรรมที่เรียกว่าพละ ๔ ประการอยู่ในใจ คือ ปัญญาพละ หมายถึง กำลังความรู้หรือความฉลาด กำลังแห่งความรอบรู้ เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ดังนั้นเขาต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้นคือนักบริหารต้องมีความรู้ ๓ เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

วิริยะพละ หมายถึง กำลังแห่งความเพียรหรือความขยัน คนมีความขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่าวิริยะพละก็คือกำลังใจนั่นเอง กำลังใจต้องมากู้กับกำลังปัญญาเสมอ คนมีกำลังใจแต่ไม่มีกำลังปัญญาจะเป็นคนบ้าบิ่น คนมีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจจะเป็นคนฉลาด คนที่มีทั้งกำลังใจและกำลังปัญญาจึงจะเป็นคนกล้าหาญ นักบริหารที่มีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจ มักถือนโยบายหลบภัยหนีปัญหา เหมือนกับนักมวยชั้นเชิงที่เอาแต่ถอยตลอด ๑๒ ยก แม้ว่าคู่ต่อสู้เพลี่ยงพล้ำ เขาก็ไม่กล้าใช้หมัดเด็ดเก็บคู่ต่อสู้ คนดูเบือนก้มวยประเภทนี้ลูกเดียวฉันทิ ประชาชนก็เบื่อผู้บริหารที่เอาแต่หลบภัยหนีปัญหานั้นนั้น อนวัชพละ หมายถึง กำลังการทำงานที่ไม่มีโทษหรือข้อเสียหาย ได้แก่ นักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ธมมญฺเรสุจิริต” บุคคลควรปฏิบัติธรรม (หน้าที่) ให้สุจริต” สังคหพละ หมายถึง กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้ พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่า สังคหวัตถุ หมายถึงวิธีผูกใจคน ได้แก่ ทาน คือ การให้ ปิยวาจา คือ การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน อตถจริยา คือ การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หรือสงเคราะห์ประชาชน และ สมานัตตา คือ การวางตัวสม่ำเสมอ พละหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ ช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือนักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากรอำนวยการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมีมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้ เพิ่มมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ แม้เพียงบางข้อ เขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้^{๕๓} และผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคล และรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง^{๕๔}

^{๕๒} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗.

^{๕๓} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓ - ๕.

^{๕๔} พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕ - ๓๒.

การบริหาร หมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (getting things done through other people) การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์เป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นจะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหารการศึกษาพุทธวิธีบริหารในครั้งนี้ขอใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณา หน้าที่ (function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^{๕๕}

สรุป นักบริหาร คือผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น บริหารงานด้วยธรรมาธิปไตย ที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่จึงเป็นผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน ทั้งนี้เพราะนักบริหารมีธรรมเป็นพลังในการบริหาร ๔ ประการคือ ปัญญาพละ วิริยะพละ อดิวิชัยพละ และสังคหพละ นักบริหารผู้มีธรรมอยู่ในหัวใจ ย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี และจะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคล

ตารางที่ ๒.๕ สรุป แนวคิด คุณลักษณะของนักบริหาร

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	แนวคิด คุณลักษณะของนักบริหาร
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๗)	ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุม
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๓ - ๕)	ทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร อำนวยการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมีมนุษยสัมพันธ์

^{๕๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๕.

ตารางที่ ๒.๕ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	แนวคิด คุณลักษณะของนักบริหาร
พระมหาอุทัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี), (๒๕๕๐, หน้า ๒๕-๓๒)	ผู้บริหรงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคล
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๕)	การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์ขึ้นเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปี

๒.๑.๕ ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร

การบริหาร คือ กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนการจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุม การทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้ พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ (๑) ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่าง คือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่า เป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิต ทั้งหมด (๒) ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จัก งานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธี ด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรง ตามงานที่จะให้ทำ (๓) ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณา คนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะ เห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น (๔) การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่าง

ผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะ ได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงาน ที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น^{๕๖}

กระบวนการการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ Planning - การวางแผน หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการ ล่วงหน้า โดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (SetObjective) การพัฒนากลยุทธ์ (Develop strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย(Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกัน ในการดำเนินงาน Organizing - การจัดการ หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี Staffing - การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ Decision - การตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจ แยกแยะ และวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง Directing - การสั่งการ หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการ ควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของ เจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี Controlling - การควบคุม หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินการ เป็นไปด้วยดี และราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการ แก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น Coordinating - การร่วมมือประสานงาน หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการ ประสานงาน คือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ” Communicating - การสื่อข้อความ หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความ เข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ Reporting - การรายงานผล หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงาน ให้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบ ความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการ ประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจ้งให้ประชาชนทราบ และ Budgeting - การงบประมาณ หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการ ควบคุมงาน^{๕๗}

การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารได้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อของภาษาอังกฤษว่า POSDC ดังนี้ คือ (๑) P-Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการ ดำเนินงานเพื่อ ความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางของ องค์กร (๒) O-Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของ สมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและกระจายอำนาจ (๓) S-Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (๔) D-Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็น

^{๕๖} ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗ - ๔๘.

^{๕๗} พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

การสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตาม แผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ
 ๕) C-Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงาน ภายใน
 องค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^{๕๘} การบริหารราชการมีความสำคัญ ดังนี้ (๑) เป็น
 ความพยายามของกลุ่มที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ (๒) มีขอบเขตครอบคลุมถึงการ
 ปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายตุลา การตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายทั้ง
 สามนี้ (๓) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การบริหารราชการจึงเป็นส่วนหนึ่งของ
 กระบวนการทางการเมือง (๔) มีความแตกต่างจากการบริหารธุรกิจของเอกชน (๕) เกี่ยวข้องกับกลุ่ม
 เอกชนหลายกลุ่มและปัจเจกชนหลายคนในอันที่จะจัดบริการให้แก่ ชุมชน^{๕๙}

หลักการบริหารระบบราชการที่เรียกว่า POSDCoRB Model มีรายละเอียดดังนี้

๑) P - Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์การต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ใน
 อนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้แผนที่กำหนด
 ขึ้นมีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (๒) O - Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการจั
 ดองค์การที่เป็นส่วนราชการโดยจัดแบ่ง ตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะ
 พิจารณาปริมาณงานคุณภาพงาน ขนาดของการควบคุม และพิจารณาแบ่งสายงานหลัก และสายงาน
 ที่ปรึกษาโดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบควบคู่กันไป (๓) S - Staffing (การจัดบุคคล
 เข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรง ตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มี
 ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณ ที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้ (๔) D- Directing
 (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแล สั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยลักษณะความเป็น
 ผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองคน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา (๕) Co -
 Coordinating (การประสานงาน) เป็นการเชื่อม ความสัมพันธ์ที่ดี กับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ
 ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทั้งในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (๖) R -
 Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการ ปฏิบัติงานจาก
 ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่างๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์ อักษร (๗) B -
 Budgeting (การงบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการ ปฏิบัติงานโดยใช้วงจ
 รงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ ผู้บังคับบัญชาให้ความ
 เห็นชอบ การดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบ การใช้จ่าย งบประมาณตามแผนที่เสนอขอ
 ไว้^{๖๐}

^{๕๘} พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีในการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๔,(กรุงเทพมหานคร:
 โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๕๙} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, *การบริหารราชการไทยหน่วยที่ ๑- ๘*, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๙), หน้า ๕.

^{๖๐} ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, *ทฤษฎีองค์การ: ฉบับมาตรฐาน*, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร,
 ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ (๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงาน ในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า (๒) การแสวงหา การกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหา กำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (๓) การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ (๔) การประสานงาน (Co - Ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อย ทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการทำงาน ของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก (๕) การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะ ให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผล ขั้นสุดท้ายเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต^{๖๑}

สรุปได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารนั้น ประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์การการบริหารบุคคล การสั่งการ การประสานงานการรายงานผล และการงบประมาณที่ผู้บริหารทุกๆ องค์การจะต้องมีเพื่อให้การทำงานนั้นเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานตาม หลักการบริหารงานโดยทั่วไปทั้งภาครัฐและเอกชน การจัดองค์การ หรือการจัดหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การงบประมาณ ด้านการ จัดการ นั้นเป็น การอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหารในองค์การเป็นอย่างมาก หลักการบริหารไม่ใช่เป็น สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ประโยชน์ต่างๆ หลักการบริหารมีลักษณะต้องเป็นสากล

ตารางที่ ๒.๖ สรุป ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร
ธงชัย สันติวงษ์, (๒๕๔๓, หน้า ๔๗ – ๔๘)	กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนการจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุม การทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปตาม วัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยอยู่บน พื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร บิดาแห่งการ บริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้ พัฒนาการบริหารที่มี หลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ

^{๖๑} อีระรัตน์กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: คณะ ครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

ตารางที่ ๒.๖ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร
พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, (๒๕๔๒, หน้า ๖๔-๗๒)	การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น มี ๕ ประการ คือ ๑) P-Planning หมายถึง การวางแผน ๒) O-Organizing หมายถึง การจัดองค์กร ๓) S-Staffing หมายถึง งานบุคลากร ๔) D-Directing หมายถึง การอำนวยการ ๕) C-Controlling หมายถึง การกำกับดูแล
พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมมจิตโต), (๒๕๔๒, หน้า ๓)	กระบวนการการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ ๑) Planning- การวางแผน ๒) Organizing - การจัดการ ๓) Staffing - การจัดคนเข้าทำงาน ๔) Decision - การตัดสินใจ ๕) Directing – การสั่งการ เป็นต้น
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, (๒๕๓๙, หน้า ๕)	การบริหารราชการมีความสำคัญ ดังนี้ ๑) เป็นความพยายามของกลุ่มที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ ๒) มีขอบเขตครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ ๓) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ๔) มีความแตกต่างจากการบริหารธุรกิจของเอกชน ๕) เกี่ยวข้องกับกลุ่มเอกชนหลายกลุ่มและปัจเจกชนหลายคนในอันที่จะจัดบริการให้แก่
ริววรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (๒๕๔๕, หน้า ๘๖)	หลักการบริหารระบบราชการที่เรียกว่า POSDCoRB Model มีรายละเอียดดังนี้ ๑) P-Planning (การวางแผน) ๒) O-Organizing (การจัดองค์กร) ๓) S-Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) ๔) D-Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) ๕) Co- Coordinating (การประสานงาน)

ตารางที่ ๒.๖ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหาร
ริววรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (๒๕๔๕, หน้า ๘๖)	๖) R-Reporting (การรายงานการปฏิบัติงาน) ๗) B-Budgeting (การงบประมาณ)
ธีระรัตน์กิจจารักษ์, (๒๕๔๒, หน้า ๖๗)	แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ ๑) การวางแผน (Planning) ๒) การแสวงหา อุปกรณ์ (Allocation) ๓) การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) ๔) การประสานงาน (Co-Ordination) ๕) การประเมินผลงาน (Evaluation)

๒.๒ หลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา

ในพระพุทธศาสนามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ นั้นซึ่งแนวคิดของการนำและภาวะผู้นำของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้นอาจพิจารณาได้ว่าในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธองค์ทรงเป็นผู้นำองค์การพระพุทธที่มีทั้งธรรมบารมี และทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักในการนำพาสมาชิกในองค์การ คือ เหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวง อันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในทางพระพุทธศาสนาได้อย่างยอดเยี่ยม โดยที่พระพุทธองค์ในฐานะผู้นำได้ทรงเลือกใช้หลักในการนำและภาวะผู้นำของพระพุทธองค์ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาส บุคคล สถานที่ และสถานการณ์ที่หลากหลายลักษณะ ยกตัวอย่างเช่น การเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ รวมถึงวิธีการในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับสมาชิกภายนอกองค์การ

๒.๒.๑ คุณสมบัติ ของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา

คุณสมบัติของผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำ ให้หมู่คณะหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความรู้ความสามารถและลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่จะนำมาใช้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมบริหารกิจการเพื่อเป้าหมายอย่างมีทิศทางนั้นมีนักวิชาการและผู้บริหารหลายท่านกล่าวไว้ ได้แก่ คุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ ๒ ด้าน คือ คุณสมบัติภายในตัวของผู้นำ ได้แก่ รู้หลักสัปบุริสธรรม มีสติปัญญา ไม่ประมาท ตื่นตัวทัน ต่อเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นคนเข้มแข็ง และคุณสมบัติภายนอกในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกันได้แก่ มีความรู้ความสามารถ มีพรหมวิหารธรรม หวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม นำรึกนำเคารพ เป็นธรรมาธิปไตย ฉลาดในการพูด ไม่ลำเอียงด้วยอคติทั้ง ๔^{๒๒} ในการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในอาชีพของตน ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีทักษะ ๓ ประการ คือ (๑) ทักษะทางด้านมนุษย์ หมายถึง

^{๒๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐.

ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และมีความสามารถที่จะตระหนักในปัญหาด้านการกระตุ้นให้คนทำงาน (๒) ทักษะทางด้านความรู้ด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่จะใช้เทคนิคความรู้วิธีการและเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน และในด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้ายิ่งขึ้น (๓) ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และความสามารถในการวางแผนการจัดองค์การ การกำหนดมอบหมายงาน การควบคุมตรวจสอบ การติดตามผลงาน และการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๖๓}

และคุณสมบัติที่ดีของผู้ผู้นำว่ามี ๖ ประการ ดังนี้ (๑) เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ (๒) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มิอทธิพลเหนือผู้อื่น (๓) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (๔) เป็นผู้มี ความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ (๕) มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด (๖) ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม^{๖๔} การบริหารปกครองทุกระบบบถ้าหากว่าได้ผู้นำผู้ปกครองที่ขาดคุณธรรมแล้วไม่ว่าระบบการบริหารการปกครองนั้นจะดีเพียงไรก็ตาม ก็จะเป็นการบริหารปกครองแบบนำความเดือดร้อนมาสู่ประชาชน และก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประเทศชาติได้อย่างมากมาย เพราะจะใช้อำนาจหน้าที่ไปในทางที่ทุจริต แสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตัวเองและพวกพ้อง เกิดมีการทุจริตคดโกงกันอย่างมากมาย เพราะอำนาจนั้นเป็นสิ่งที่ยั่ววนจิตใจและสามารถเปลี่ยนแปลงอุปนิสัยใจคอของมนุษย์ได้รวดเร็วที่สุด ผู้มีส่วนร่วมในการปกครองโดยปฏิบัติตามหลักการร่วมรับผิดชอบที่จะช่วยป้องกันความเสื่อมนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองโดยรวมคือการนำหลักธรรมมาทำหน้าที่ เช่น ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร ๔ ราชสังคหวัตถุ ๔ สัปตปริสธรรม ๗ ขรรวาสธรรม ๔ อิทธิบาท ๔ และนาถกรณธรรม ๑๐ เป็นต้น ผู้นำหรือผู้ปกครองนำหลักธรรมเหล่านี้มาประพฤติปฏิบัติ ในการประยุกต์ใช้กับชุมชนของผู้นำจะทำให้ชุมชนอยู่กันอย่างสันติสุข ดังนี้ (๑) พรหมวิหาร ๔ ในฐานะเป็น “พรหม” คือ เป็นผู้มิตศัยภาพในการที่จะสร้างสรรค์และธำรงรักษาสังคมไว้ โดยเฉพาะสำหรับผู้นำนั้น แน่แน่นอนว่าจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีจะต้องมีพรหมวิหาร ๔ ประการ เพราะพรหมวิหารนั้นเป็นธรรมในใจของคนที่มีจิตใจยิ่งใหญ่ เป็นผู้ประเสริฐ อันแสดงถึงความเป็นบุคคลที่มีการศึกษา ได้พัฒนาตนแล้วเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่จะต้องให้มีอยู่ประจำในจิตใจ และเป็นท่าทีของจิตใจที่จะทำให้แสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องโดยสอดคล้องกับสถานการณ์ทั้ง ๔ กล่าวคือ (๑) มีเมตตา คือ ความเป็นมิตร ไมตรี ความมีน้ำใจปรารถนาดี ต้องการให้เขามีความสุข ปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่เลือกที่จะดำรงในตำแหน่งหน้าที่อะไร เช่นเป็นนายทหารรักใคร่อยากจะทำให้มีความสุขแก่ทหารตามสมควร (๒) มีกรุณา คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อน ของคน และสัตว์ทั้งปวง เช่นใจมีความห่วงใยในเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับความทุกข์ร้อน และปรารถนาช่วยเหลือให้เขาพ้นทุกข์ (๓) มีมุทิตา คือ เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็มิใช่ใจแค้นขื่นเบื่อบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิง

^{๖๓} วจ. สดตก. ๒๓/๖๕/๑๑๔.

^{๖๔} ที.ปา๑๑/๓๓๑/๒๖๔;๔๓๔/๓๑๒; วจ.สดตก.๒๓/๖๕/๑๑๔.

ใจด้วย (๔) มีอุเบกขา คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม^{๖๕}

เมื่อผู้นำมีคุณธรรมสมบูรณ์ การทำงานจะถูกต้องเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น ก็ด้วยการละ อคติ ๔ ความลำเอียง ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความวุ่นวายในสังคมเพราะสร้างความแตกแยกจนเกิดไร้ความสามัคคีกันได้โดยง่าย ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมจึงต้องไม่เป็นผู้มีความเอียงโดยเด็ดขาดผู้นำควรจะทราบถึงธรรมที่เป็นส่วนหลักธรรมอกุศล คือเป็นศัตรูกับพรหมวิหาร ๔ มีดังนี้คือ (๑) ปฏิปักษ์ของความเมตตา ได้แก่พยาบาท คือความปองร้ายผู้อื่น เพราะถ้าใจเรามีเมตตาอยู่เวลาใดตัวพยาบาทเข้าไม่ได้ ตัวเมตตาจึงชำระล้างตัวอกุศล (๒) ปฏิปักษ์ของกรุณา คือตัววิหิงสา ความคิดเบียดเบียนผู้อื่น เพราะกรุณาเป็นกุศลธรรมมีความสงสารคิดช่วยเหลือผู้อื่น วิหิงสาเบียดเบียนผู้อื่น เช่นทรมาณคนและสัตว์ให้ได้รับความลำบาก มีความกรุณาอยู่ตราบใด วิหิงสาไม่มีสลับกันอยู่อย่างนี้ตลอดไป (๓) ปฏิปักษ์ของมุทิตา คือตัวอิจฉา ริษยา สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยา วชิรญาณวโรรส ทรงแปลว่า เห็นเขาได้ดีทนอยู่ไม่ได้ เช่น เป็นต้นว่าเห็นเขาได้ดี เห็นเขาดีกว่าตัวทนไม่ได้เกิดความงุ่นง่าน เรียกว่าริษยา ริษยาตรงกันข้ามกับมุทิตา (๔) ปฏิปักษ์ของอุเบกขา คือความยินดี ยินร้าย เกิดยินดีก็ทำให้ใจชอบ ถ้าเกิดยินร้ายก็ทำให้ชิงขาดความเป็นกลาง มีอคติเป็นตัวเข้าแทรกแซงอันได้แก่ (๑) ฉันทะ คือความลำเอียงเพราะรักใคร่ เช่นชอบใครก็ลำเอียงเข้าข้างคนนั้น (๒) โทสะคติ คือความลำเอียงเพราะโกรธกัน เช่นโกรธใครทำโทษคนนั้นให้หนัก ไม่เหลียวแลถึงความยุติธรรม (๓) โมหาคติ คือความลำเอียงเพราะหลงหรือโง่เขลา คนมีความลำเอียงเช่นนี้ ถ้าจะเรียกให้ถูกก็ว่าเป็นไร้ความสามารถ ขาดปัญญา ทำอะไรไปด้วยไม่มีความรู้เท่าทัน (๔) ภัยาคติ คือลำเอียงเพราะความกลัว เช่นเป็นอัยการ มีหน้าที่จะต้องฟ้องความไปตามหน้าที่ พบคนที่เก่งกว่ากลัวเขาจะมาทำร้ายไม่กล้าฟ้องเกิดความลำเอียง^{๖๖}

หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ มีส่วนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะมีความเหมาะสมกับ โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่า ที่แท้จริงของมนุษยชาติ มีธรรมะหรือคุณสมบัติที่เรียกว่าสัปปุริสธรรม ๗ ประการ คือหลักมัญญา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิตในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ รู้เข้าใจสิ่งที่ตนประพฤติปฏิบัติ ตามเหตุผล เช่นรู้ว่า ตำแหน่งฐานะ อาชีพ การงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไรจึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นๆ ดังนั้นเป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทันกฎธรรมดาหรือหลักความจริงของธรรมชาติ เพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

^{๖๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒.

^{๖๖} สมเด็จพระวันรัต (เขมনারิมาหาเถระ-เฮง ป.๙), *พรหมวิหารธรรม*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๖ - ๙.

คุณสมบัติของผู้นำ

- ๑) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๒) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารอย่างดี
- ๓) มีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและถูกต้อง
- ๔) เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง

บทบาทผู้นำ

- ๑) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๒) วางนโยบายควบคุมสั่งการให้กิจการงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์
- ๓) มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์^{๖๗} อรรถกถา หมายความว่า รู้ความหมายและรู้จักผล คือรู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้น ๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร รู้ว่าที่ตนทำอยู่อย่างนั้นๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้น เพื่อประสงค์ประโยชน์ หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไรที่ไม่มีหน้าที่ ตำแหน่ง หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่ให้มีหน้าที่ ตำแหน่ง ฐานะการงานอย่างนั้นๆ เขากำหนดวางกันไว้ เพื่อความมุ่งหมายอะไร กิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้ เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไรดังนี้ เป็นต้น ตลอดจนถึงขั้นสูงสุดคือรู้ความหมายของคตินิยม และประโยชน์ที่เป็นสาระของชีวิต ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

- ๑) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๒) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารอย่างดี
- ๓) มีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและถูกต้อง
- ๔) เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง

บทบาทผู้นำ

- ๑) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๒) วางนโยบายควบคุม สั่งการ ให้กิจการงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓) มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์ และอรรถกถา รู้จักตน คือ รู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความถนัด ความสามารถและคุณธรรมเป็นต้น เท่าไรอย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม และรู้จักแก้ไขปรับปรุงส่งเสริม ทำการต่างๆ ให้สอดคล้องถูกต้อง ตรงทางที่จะให้เจริญงอกงามบังเกิดผลดีเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

^{๖๗} ที่.ปา๑๑/๓๓๑/๒๖๔;๔๓๙/๓๑๒; อิง.สตตก.๒๓/๖๕/๑๑๔.

คุณสมบัติผู้นำ

๑) เป็นผู้รู้จักความพอดี รู้ธรรมชาติแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ เดินทางสายกลาง และหลักสันโดษอย่างถูกต้อง

๒) เป็นผู้มีความรอบคอบในการกระทำกิจกรรมอย่างพอเหมาะพอดี

บทบาทผู้นำ

๑) มอบหมายงานให้บุคคลได้อย่างเหมาะสม

๒) กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกิจการงานทุกอย่างด้วยความรอบคอบและพอเหมาะ มัตถัญญตา รู้จักประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น ประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอดี ในการพูด การปฏิบัติกิจและทำการต่างๆ ตลอดจนการพักผ่อนหลับนอนและการสนุกสนานรื่นเริงต่างๆ เมื่อเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

๑) เป็นผู้สามารถบริหารเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

บทบาทผู้นำ

๒) วางแผนงานทุกอย่างได้อย่างเหมาะสม ทันทต่อเหตุการณ์ กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่พึงได้ใช้ในการประกอบกิจการทำหน้าที่การทำงาน ปฏิบัติการต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่า เวลาไหนควรทำอะไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลาให้พอเวลา ให้เหมาะสม ให้ถูกเวลา เป็นต้นเมื่อนำหลักธรรมข้อดีมาพิจารณาแล้วย่อมสามารถสรุปสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้ทำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

๑) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์อย่างดีในทุกสังคม

๒) มีความรอบรู้ในสถานการณ์โลกอย่างดี

บทบาทผู้นำ

๑) ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

๒) แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ถูกต้องตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม ปริสัญญตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมนุมและชุมชน รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน และต่อชุมชน นั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อไปหา ควรต้องทำกิจอย่างนี้ควรต้องทำกิจอย่างนี้ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้อง ควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนี้ๆ เป็นต้น เมื่อเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำ

๑) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์อย่างดีในทุกสังคม

๒) มีความรอบรู้ในสถานการณ์โลกอย่างดี

บทบาทผู้นำ

๑) ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

๒) แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ถูกต้องตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม และบุคคลัญญดา รู้จักบุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ด้วยดีว่า ควรจะคบหรือไม่ ได้ คติอะไร จะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะใช้ จะยกย่อง จะตำหนิหรือจะแนะนำสั่งสอนอย่างไร จึงจะได้ผลดี เมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

- ๑) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารประสานงานทุกอย่างในองค์กรและสังคมได้
- ๒) มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

บทบาทผู้นำ

- ๑) มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- ๒) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๓) การพัฒนาบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม^{๖๘} ข้อที่ควรศึกษาหลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการ ซึ่งจัดลำดับข้อตามที่แสดงไว้นี้พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในกรณีที่เป็นคุณสมบัติสำหรับสัปปุริสชน หรือบัณฑิตชนอย่างเป็นกลางๆ แต่ในกรณีที่ตรัสให้เป็นคุณสมบัติของผู้นำโดยตรงเช่นเป็น พระพุทธเจ้า หรือเป็นนักปกครองที่ยิ่งใหญ่ ทรงเปลี่ยนลำดับสลับข้อ ๑ กับข้อ ๒ ใหม่กล่าวคือ^{๖๙} พระพุทธเจ้าตรัสข้อรู้หลักการตามด้วยข้อรู้ความมุ่งหมายแต่ในกรณีของผู้นำโดยตรงตรัสข้อรู้จุดหมาย เป็นข้อแรกแล้วจึงตามด้วยรู้หลักการเป็นการเน้นที่ความมีจุดหมายและกำหนดจุดหมายหรือตั้งจุดหมายเจาะลงไปให้ชัดแล้วจึงวางหลักการ และหาวิธีการที่จะทำให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้นำ จะปกครองให้เกิดแบบสามัคคีธรรมนั้น ทำให้ประเทศอยู่ในความสงบสุขผู้อยู่ภายใต้พสกนิกรของ พระราชาผู้มีธรรมจะได้รับความอยู่เย็นเป็นสุข เกิดความร่มเย็นในประเทศไม่ก่อให้เกิดภัยต่างๆ เช่น การปล้น ฉ้อราษฎร์ คอรัปชั่น จะเห็นได้ว่าการที่พระราชาผู้ ปกครองจะต้องประกอบด้วยธรรม เหล่านี้คือ^{๗๐}

หลักทศพิธราชธรรม คือคุณธรรมของนักปกครองหรือธรรมของพระราชา ๑๐ ประการมีดังนี้ ทาน คือบำเพ็ญตนให้เป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้มีใช้เพื่อจะเอา จากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวกสร้างความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ประชาราษฎร์ได้รับประโยชน์สุข มีความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสพทุกข์และให้ความสนับสนุน แก่คนที่ทำความดี ศีล คือประพฤติดีงามสำรวมกายและวจีหาวารประกอบการสุจริตรักษากิตติคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน ปริจจาคะ คือสามารถเสียสละความสุขสำราญส่วนตนตลอดจนชีวิของตนเองได้ เพื่อประโยชน์สุขของ ประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง อาชวะ คือซื่อตรงทรงสัตย์ไรรมารยาปฏิบัติภารกิจ โดยสุจริตมีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

^{๖๘} พระราชวรมณี (ประยูรธ ปยุตโต), ธรรมบุญชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : ห.จ.ก. สีนประสิทธิ์การพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑ - ๓.

^{๖๙} ที.ปา.๑๑/๓๓๑/๒๖๔, อภ. สดต.ก. ๒๓/๖๕/๑๑๔.

^{๗๐} พระพรหมคุณภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ห.จ.ก. สีนประสิทธิ์การพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๑ - ๓.

มัททวะ คือมีอหยาศัยไม้อยู่หยาบคาย กระด้างถือตนมีความงามสง่าเกิดแต่ทำทาง
 กิริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่มีขาดยำเกรง ตบะ คือแผดเผากิเลส ตัณหา
 มิให้เข้ามาครอบงำจิตระงับยับยั้งข่มใจ ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญ และการปรนเปรอมี
 ความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรือเป็นอยู่อย่างง่าย สามัญธรรมดา มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่
 ให้สมบูรณ์ อักโกธะ คือไม่กราดเกรี้ยวไม่วินิจฉัยความ และกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มี
 เมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองชุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม
 อวิหิงสา คือไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบคั้นกดขี่มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่
 ประชากรราษฎร์ผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง ชันติคืออดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความ
 เหนื่อยยากถึงจะ ลำบากกายนาเหนื่อยหน่ายเพียรไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกยั่ว ถูกยัณด้วยถ้อยคำเสียด
 สี ถากถางอย่างไรก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกรณียกิจที่บำเพ็ญโดยธรรม อวิโรธนะ คือประพฤตินิ
 ให้ผิดไปจากธรรม อันเป็นประโยชน์สุขความดีความงามของรัฐและราษฎร์เป็นที่ตั้งอันใด
 ประชากรราษฎร์ปรารถนา โดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบเพื่อประโยชน์สุขของ
 ประชาชนก็ไม่ขัดขวางวางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ไม่ความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำ
 ตีร้าย ลากสักการะหรืออิฐฐารมณฺ์ อนิฐฐารมณฺ์ใดๆ ตั้งมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือความเที่ยง
 ธรรมกัตตินิธรรมคือ ระเบียบแบบแผนหลักกรปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี
 ไม่ประพฤตินให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป^{๗๑} นกถรรณธรรม คือหลักธรรมในพุทธธรรมที่เป็นหลักยึดเหนี่ยว
 ให้กับผู้นำคือธรรมที่พึง ๑๐ อย่าง ศีลรักษากาย วาจา ใจให้เรียบร้อย พาหุสัจจะ ความเป็นผู้สดับ
 ตรีบพิงมาก กลยาณมิตตตา ความเป็นผู้มีเพื่อนดีงามโสวจิตสสตา ความเป็นผู้ว่านอนสอนง่าย กิจกรณิ
 เยสุทักขตา ความขยันช่วยเอาใจใส่ในธุรกิจของเพื่อน ธรรมกามตา ความใคร่ในธรรมที่ชอบวิริยารัมภะ
 ความเพียรเพื่อละความชั่ว สันตุกฐิ ยินดีด้วยผ้านุ่งผ้าห่ม อาหารที่นอน ที่นั่ง และยา สติ ความมีสติ
 รู้จักกำหนดจดจำ ระลึกคำที่พูดไว้ได้ ปัญญา รอบรู้ในกองทัพสังฆารตามเป็นจริงอย่างไร^{๗๒} กิเลส ๑๐
 ธรรมที่พระราชอาครวณ คือกิเลสเป็นโทษสภาพที่ทำให้จิตเศร้าหมอง ๑๐ อย่าง (๑) โลภะ ความ
 ออยากได้ (๒) โทสะ ร้ายกาจ ความคิดประทุษร้าย (๓) โมหะ โกรธ (๔) มานะ ความถือตัว (๕) ทิฎฐิ
 ความเห็นผิด (๖) วิจิกิจฉา ความลังเลสงสัย (๗) ถีนะ ความหดหู่ (๘) อุทธัจจะความฟุ้งซ่าน (๙) อหิริกะ
 ความไม่ละอายต่อความชั่ว (๑๐) อนอตตปปะ ความไม่เกรงกลัวต่อความชั่ว^{๗๓} (๕) หลักราชสังคัตถุ ๔
 ประการคือผู้นำต้องช่วยเหลือสงเคราะห์ประชาชนให้อยู่ดีมีสุขพ้นจากความทุกข์ยากลำบาก (๑) สัสส
 เมธะ คือความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหารส่งเสริมเกษตร (๒) ปุริสเมธะ คือความฉลาดบำรุง
 ข้าราชการ รู้จักส่งเสริมคนมีความสามารถ (๓) สัมมาปาสะ คือความรู้จักผสมผสานรวมใจประชาชน
 ด้วยการส่งเสริมอาชีพ เช่น ให้คนจนกู้ยืมทุนไปสร้างตัวในพาณิชยกรรม เป็นต้น วาขไปยะ หรือ วา
 จาเปยยะ ความมีวาจาอันดูดีมีน้ำใจ น้ำคำควรต็ม คือรู้จักพูด รู้จักปราศรัย ไพเราะ สุภาพนุ่มนวล
 ประกอบด้วยเหตุผล มีประโยชน์เป็นทางแห่งสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และความนิยม
 เชื้อถือ^{๗๔} หลักอิทธิบาท ๔ คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความหมายสำเร็จแห่งผลที่

^{๗๑} พุ.ชา. ๒๘/๒๔๐/๖๒.

^{๗๒} องทสก.๒๔/๒๗.

^{๗๓} ม.มู. ๑๒/๒๖-๒๗/๖๕.

^{๗๔} ที่ส.๑๒/๒๐๖/๔๘-๔๓.

มุ่งหมายฉันทะ ความพอใจที่ต้องการ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป วิริยะ ความเพียร คือความขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง จิตตะ ความคิด คือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป วิมังสาความไตร่ตรอง หรือทดลอง คือหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์แก้ไขปรับปรุง เป็นต้น^{๗๕}

สรุป คุณสมบัติภายในตัวของผู้นำได้แก่รู้หลักสัปปริสธรรม มีสติปัญญาไม่ประมาท ตื่นตัวทัน และคุณสมบัติภายนอกในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกันได้แก่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี ๖ ประการ ดังนี้ เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นมีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๗ สรุป คุณสมบัติ ของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	คุณสมบัติ ของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๔๓, หน้า ๑๐)	คุณสมบัติภายในตัวของผู้นำได้แก่รู้หลักสัปปริสธรรม มีสติปัญญาไม่ประมาท ตื่นตัวทัน และคุณสมบัติภายนอกในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกันได้แก่มีความรู้ความสามารถ
อภ. สดตทก. ๒๓/๖๕/๑๑๔.	๑) ทักษะทางด้านมนุษย ๒) ทักษะทางด้านความรู้ด้านเทคนิค ๓) ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด
ที.ปา๑๑/๓๓๑/๒๖๔;๔๓๙/๓๑๒; อภ.สดตทก. ๒๓/๖๕/๑๑๔.	คุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี ๖ ประการ ดังนี้ ๑) เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ ๒) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ๓) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ๔) เป็นผู้มีความมั่นใจ ๕) มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด ๖) ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๓, หน้า ๑๒)	“พรหม” คือ เป็นผู้มีความศรัทธาในการที่จะสร้างสรรค์และธำรงรักษาสังคมไว้ โดยเฉพาะสำหรับผู้นำนั้น แน่นนอนว่าจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

^{๗๕} พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๑๘๖ - ๑๘๗.

ตารางที่ ๒.๗ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	คุณสมบัติ ของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา
สมเด็จพระวันรัต (เขมনারิมาหะเถระ-เฮง ป.๙), (๒๕๔๓, หน้า ๖-๙)	เมื่อผู้นำมีคุณธรรมสมบูรณ์ การทำงานจะถูกต้อง เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น ก็ด้วยการละ อคติ ๔ ความลำเอียง ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความวุ่นวายในสังคมเพราะสร้างความแตกแยกจนเกิดไร้ความสามัคคีกันได้โดยง่าย
อง.สตตก. ๒๓/๖๕/๑๑๔.	๑) หลักมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ ๒) อัตถัญญตา รู้ความหมายและรู้จักผล ๓) อัตตัญญตา รู้จักตน ๔) มัตตัญญตา รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญตา รู้จักกาล ๖) ปริสสัญญตา รู้จักชุมชน ๗) ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล
พระราชวรมนี (ประยุทธ์ ปยุตโต), (๒๕๔๒, หน้า ๑-๓)	ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอริยาคัย ความสามารถ และคุณธรรมเป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ด้วยดีว่าควรจะคบหรือไม่ ได้คติอะไรจะสัมพันธ์เกี่ยวข้องจะใช้จะยกย่อง เป็นต้น
ที.ปา.๑๑/๓๓๑/๒๖๔, อง. สตตก. ๒๓/๖๕/๑๑๔.	จัดลำดับข้อตามที่แสดงไว้นี้พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในกรณีที่เป็นคุณสมบัติสำหรับสัปบุริสชนหรือบัณฑิตชนอย่างเป็นกลางๆ แต่ในกรณีที่ตรัสให้เป็นคุณสมบัติของผู้นำโดยตรงเช่นเป็นพระพุทธเจ้า หรือเป็นนักปกครองที่ยิ่งใหญ่
พระพรหมคุณภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), (๒๕๔๓, หน้า ๑-๓)	หลักการตามด้วยข้อรู้ความมุ่งหมายแต่ในกรณีของผู้นำโดยตรงตรัสข้อรู้จุดหมายเป็นข้อแรกแล้วจึงตามด้วยรู้หลักการเป็นการเน้นที่ความมีจุดหมายและกำหนดจุดหมายหรือตั้งจุดหมายเจาะลงไปให้ชัดแล้วจึงวางหลักการ

ตารางที่ ๒.๗ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	คุณสมบัติ ของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา
พ.ชา. ๒๘/๒๔๐/๖๒.	หลักทศพิธราชธรรม คือคุณธรรมของนักปกครองหรือธรรมของพระราชา ๑๐ ประการมีดังนี้ ๑) ทาน คือบำเพ็ญตนให้เป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้มีใช้เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวกสร้างความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ประชาราษฎร์ได้รับประโยชน์สุข ๒) ศีล คือประพฤติดีงามสำรวมกายและวจี ทวารประกอบการสุจริตรักษากิตติคุณ เป็นต้น
องทสก.๒๔/๒๗.	นาถกรณธรรม คือ เป็นหลักยึดเหนี่ยวให้กับผู้นำคือธรรมที่พึง ๑๐ อย่าง ๑) ศีลรักษากาย วาจา ใจให้เรียบร้อย ๒) พาหุสัจจะ ความเป็นผู้สดับตรับฟังมาก ๓) กัลยาณมิตตตา ความเป็นผู้มีเพื่อนดีงาม ๔) โสวัจสสตา ความเป็นผู้ว่านอนสอนง่าย ๕) กิงกรณียะสุทักขตา ๖) อัมมกามตา ความใคร่ในธรรมที่ชอบ ๗) วิริยารัมภะ ๘) สันตุลลิตี ๙) สติ ความมีสติ ๑๐) ปัญญา
ม.มู ๑๒/๒๖-๒๗/๖๕.	กิเลส ๑๐ ธรรมที่พระราชาควรเว้น คือกิเลสเป็นโทษสภาพที่ทำให้จิตเศร้าหมอง ๑๐อย่าง ๑) โลภะ ความอยากได้ ๒) โทสะ ร้ายกาจ ความคิดประทุษร้าย ๓) โมหะ โกรธ ๔) มานะ ความถือตัว ๕) ทิฎฐิ ความเห็นผิด ๖) วิจิกิจฉา ความลึกลับสงสัย ๗) ถีนะ ความหดหู่ ๘) อุจฺจจะความฟุ้งซ่าน ๙) อหิริกะ ความไม่ละอายต่อความชั่ว เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๗ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	คุณสมบัติ ของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา
ทีสี.๑๒/๒๐๖/๔๘-๔๓.	หลักราชสังคัตถุ ๔ ประการคือผู้นำต้องช่วยเหลือสงเคราะห์ประชาชนให้อยู่ดีมีสุขพ้นจากความทุกข์ยากลำบาก ๑) สัสสมณะ ๒) ปุริสมณะ ๓) สัมมาปาสะ ๔) วาขไปยะ หรือ วาจาเปยยะ
พระราชวรมณี (ประยุทธ์ ปยุตโต), (๒๕๒๘, หน้า ๑๘๖ – ๑๘๗)	หลักอิทธิบาท ๔ คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จคุณธรรมที่นำไปสู่ความหมายสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ๑) ฉันทะ ความพอใจที่ต้องการ ๒) วิริยะ ความเพียร ๓) จิตตะ ความคิด เอาจิตฝึกฝัไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป ๔) วิมังสาความไตร่ตรอง หรือทดลอง เป็นต้น

๒.๒.๒ ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กร

ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรในทางพระพุทธศาสนานั้นถือว่าเป็นประเด็นที่มีผู้ศึกษากันเป็นอย่างมากเนื่องจากว่ามีหลักฐานอ้างอิงที่ได้ระบุไว้ในพระไตรปิฎกและเอกสารอื่นๆ อยู่เป็นจำนวนมากอย่างไรก็ตามเมื่อศึกษารายละเอียดดังกล่าวมาทั้งหมดก็จะพบว่าผู้นำที่ดีในทางพระพุทธศาสนานั้นจะมีลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญอยู่ ๒ ประการคือ (๑) ลักษณะและคุณสมบัติภายใน (๒) ลักษณะและคุณสมบัติภายนอก โดยลักษณะและหลักต่างๆ นั้นถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณความสำคัญและเป็นกรอบในการกำหนดอัตลักษณ์ของผู้นำว่าผู้นำที่ดีนั้นควรมีลักษณะอย่างไร โดยทั้งสองประการนั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) ลักษณะและคุณสมบัติภายใน

สำหรับคุณสมบัติของผู้นำที่อยู่ภายในนั้นหมายถึง สภาพจิตใจคุณธรรมหรือหลักการในด้านมโนธรรมที่ผู้นำโดยมากจะถึงมี เจตคติ แรงความคิดรวมถึงอารมณ์ที่เป็นไปในฝ่ายดีและ สามารถนำมาปรับใช้เพื่อการบริหารงานโดยหลักคุณธรรมที่เป็นตัวกำหนดลักษณะและคุณสมบัติดังกล่าวที่จะเป็นมโนธรรมนั้นมีดังต่อไปนี้ พิจารณาจากคุณสมบัติของผู้นำที่ปรากฏอยู่ในทุติยปาปนิคสูตร ซึ่งในพระสูตรนี้ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้ (๑) จักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์รูปการ สถานการณ์ออก และวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้ (๒) วิรุโธ คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญ

ชำนาญในงาน รู้จักหลักการและวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย (๓) นิสัยสัมพันธ์ที่ดี คือเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น^{๗๖}

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำนั้น จะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คิณนี้หุตาวาสามารถจำแนกบุคคลและเหตุการณ์สถานการณ์ บอกว่าเป็นอย่างไร ทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครอง เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีซึ่งจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้น คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการ มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามลำดับ ตำแหน่งหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ขนาดไหน หรือให้ความสำคัญเพียงใดโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปกครองรัฐหรือผู้ปกครองประเทศแล้วนับว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนจึงจะสามารถครบถ้วนจึงสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ จากแนวคิดทฤษฎีปาปนิกรสูตรที่ ๒ พระโตปปิฎก เล่มที่ ๒๐
ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ได้แก่

- | | |
|----------------------|---|
| ๑) ด้านจักขุมา | เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดี |
| ๒) ด้านวิริโร | เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี |
| ๓) ด้านนิสัยสัมพันธ์ | เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ^{๗๗} |

๑) ด้านจักขุมา เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดี

วิสัยทัศน์ (วิ-สัย-ทัศน์) เป็นคำที่เกิดจากคำว่าวิสัย แปลว่าขอบเขต คำว่าทัศน์ แปลว่าการมองเห็น วิสัยทัศน์ แปลว่าการเห็นสิ่งที่อยู่ในขอบเขต หมายถึงความสามารถในการมองคิดไปไกลมากขึ้นเพียงใด วิสัยทัศน์ผู้ให้ความหมาย ไว้มากมายหลายท่าน วิสัยทัศน์ หมายถึงความเคลื่อนไหวของประชาชาติเพื่อสร้างจินตนาการใหม่เกี่ยวกับการศึกษาวิสัยทัศน์มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Vision” แปลว่าความคาดหวัง ที่จะกระทำในอนาคต หรือ การมองเป็นสร้างระบบให้เพื่อรองรับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือเพื่อการพัฒนาแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต คนที่จะทำให้ “Vision” ประสบผลสำเร็จ วิสัยทัศน์เป็นศัพท์เฉพาะศาสตร์ เกี่ยวกับการบริหารที่ถูกบัญญัติขึ้นจากคำว่า “Vision” ในภาษาอังกฤษซึ่งตามความหมายทั่วไปแปลว่า การเห็นหรือภาพ แต่ในทางการบริหารวิสัยทัศน์ “Vision” หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไกลที่สุดและชัดที่สุด การมองเห็นที่ว่านี้ไม่ใช่การมองเห็นด้วยสายตาแต่เป็นการมองเห็นด้วยปัญญาวิสัยทัศน์เป็นจินตนาการหรือภาพเสมือนจริงที่เกิดขึ้นในอนาคตได้พูดถึง ทำวิสัยทัศน์ไม่ใช่ทรัพย์สินของพระราชบัญญัติสถานแต่เป็นศัพท์ที่ผู้คิดขึ้น โดยอาจารย์ได้เห็นไว้ว่า การดูแลในสิ่งที่อยู่ในวิสัยทัศน์ ซึ่งหมายถึง มีความสามารถเพียงใด ก็ดูได้เพียงนั้น ดังได้กล่าวถึง “Vision” ว่าน่าจะตรงกับคำว่านิทรรศน์มากกว่าคำว่านิทรรศน์มีความว่าดูได้อย่างวิเศษมองอย่างแจ่มแจ้ง วิสัยทัศน์คือการมองไปข้างหน้าในส่วนที่ดี ส่วนที่เราคาดในส่วนซึ่งเรามองจะใช้คำว่า Visual Thinking ว่าเป็นความคาดหวังที่จะยากเห็นให้เป็น Expectation ซึ่งหมายความว่า พยายามจะมองไปในทางที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำ

^{๗๖} ๐. จตุกก. (ไทย), ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.

^{๗๗} ทุตติ. ปาป, ๒๐/๒/๑๓๓-๑๓๔.

ได้^{๗๘} ที่ย้าว่าผู้นำจะต้องผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น และสามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่นโยบายแผนงานและการปฏิบัติงานในแต่ละวันของวงการได้จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า จะต้องมิวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แจงแนวทางการพัฒนาองค์กรและในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เองเพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยเหตุนี้ คือ (๑) ทำให้มองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ชัดเจนว่าจะมีทิศทางไปอย่างไรเป็นเส้นทางเดียวหรือหลายเส้นทาง (๒) กระตุ้นให้บุคคลได้ปฏิบัติมีได้ตรงตามทิศทางขององค์กร แม้ว่าในระยะแรกๆ อาจยุ่งยากบ้าง (๓) ช่วยให้เกิดการประสานงานการปฏิบัติงานของคนในองค์การจำนวนมากในแนวทางที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

และวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะสำคัญดังนี้ สร้างภาพจินตนาการได้ดีคมชัด ทำให้มองเห็นภาพในอนาคตซึ่งเกิดจากการให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมมีลักษณะน่าสนใจผู้มีส่วนได้เสียและผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจวิสัยทัศน์ต้องเขียนให้มีลักษณะความเป็นไปได้ไม่ไกลเกินฝัน มีความชัดเจนมีรายละเอียดตามสมควรมองเห็นภาพในอนาคตได้ ยึดหยุ่นได้มีความคิดริเริ่มและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้ามีข้อมูลหรือเหตุผลดี (๔) สามารถสื่อสารให้คนอื่นโดยเฉพาะบุคคลในองค์การสามารถสื่อสารเข้าใจได้ (๕) ต้องท้าทายความรู้ความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (๖) มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ (๗) ต้องไม่นำเอาวิสัยทัศน์ของบุคคลหรือ ยืมมาใช้ (๘) ใช้ภาษาเขียนที่สั้นกะทัดรัดเข้าใจง่ายและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้ชัดเจนที่มาของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์มีแหล่งที่มาจากแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์การ เป็นความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนอุปสรรคและโอกาส โดยอาศัยความรู้ของบุคคลในการผสมผสานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และใช้ดุลพินิจจากประสบการณ์หรือความรู้ปรับภาพความคิดให้ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ นอกจากนั้นเพื่อพิจารณานำวิสัยทัศน์ไปใช้ในการบริหารหรือปฏิบัติงานจะต้องสัมพันธ์กับพันธกิจและการดำเนินงานขององค์การจนถึงผลการดำเนินงานที่มาของวิสัยทัศน์จึงต้องสัมพันธ์กับพันธกิจที่จะนำไปสู่การดำเนินงานขององค์การสรุปไว้ดังนี้ วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์อดีตปัจจุบันแล้วจึงคาดการณ์อนาคต วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อสร้างเป้าหมายที่ทำให้เกิดแผนงานและโครงการวิสัยทัศน์ที่เกิดจากบุคลิกภาพของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ที่ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรและการจัดการ^{๗๙}

สรุป ด้านวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างภาพอนาคตคือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์เกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาแล้วมึงไม่เกิดขึ้นจริง และเป็นความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนอุปสรรคและโอกาส โดยอาศัยความรู้ของบุคคลในการผสมผสานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และใช้ดุลพินิจจากประสบการณ์หรือความรู้ปรับภาพ

^{๗๘} ศ.ดร.กาญจนา นาคสกุล, “ราชบัณฑิตสำนักศิลปกรรมราชบัณฑิตยสถาน”, วารสารรามคำแหง, (สิงหาคม ๒๕๔๗), หน้า ๔๓ - ๕๓.

^{๗๙} อาทิตยา สุวรรณขม, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ครุสภา ๒๕๔๕), หน้า ๖ - ๘.

ความคิดให้ชัดเจน และมีความเป็นไปได้นอกจากนั้นเพื่อพิจารณานำวิสัยทัศน์ไปใช้ในการบริหารหรือปฏิบัติงานจะต้องสัมพันธ์กับพันธกิจและการดำเนินงานขององค์การจนถึงผลการดำเนินงานที่มาจากวิสัยทัศน์จึงต้องสัมพันธ์กับพันธกิจที่จะนำไปสู่การดำเนินงานขององค์การ

๒) ด้านวิธวิธี เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี

การบริหารจัดการนั้น จำกัออกมาตามความเข้าใจได้โดยใช้คำว่า “Management” แปลว่า การจัดการหรือการบริหารจัดการซึ่งในหนังสือองค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์ รวมความหมายว่า “การบริหารจัดการ”^{๘๐} คำว่า การบริหาร “Administration” จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public administration) ชื่อใช้ในหน่วยงานราชการและคำว่าผู้บริหาร (Administration) หมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ องค์กรที่มุ่งหวังกำไร^{๘๑} หลักการบริหารโดยทั่วไป ที่ควรใช้ประกอบการบริหารงานวัดให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง (High-Efficiency) คือ ให้ได้ประสิทธิผลสูง (High Effectiveness) ด้วยค่าลงทุนต่ำ (Low Investment Value) คือ ประหยัดและคุ้มค่า ได้แก่ (๑) การรู้จักกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ทั้งวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์รองการวางนโยบาย (Policy Formation) เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดี มีประสิทธิภาพ (๒) การรู้จักริเริ่ม (Initiation) โครงการที่เป็นแก่นสาร อันจะยังสารประโยชน์แก่ตนเองและหมู่คณะ และการรู้จักจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน (Priority) ในการดำเนินโครงการต่างๆ ให้พอเหมาะกับงบประมาณ (Budget) และทรัพยากร (Resources) ที่มีและ/หรือที่คาดว่าจะมีจะได้ (อย่างใกล้เคียงที่สุด) ให้เหมาะสมกับกำลังคน (Man Power) และกาลเวลา (Timing) (๓) การรู้จักวางแผนโครงการ (Project Planning) เพื่อปฏิบัติงาน (Operations)

ตามนโยบายทั้งในระยะสั้น (short Term) และระยะยาว (Long Term) (๔) การรู้จักแบ่งงาน (Division of Work) และการมอบหมายอำนาจหน้าที่การงาน (Delegation of Authority) แก่บุคคล หรือคณะบุคคลหน่วยรองลงไป ให้ปฏิบัติกิจกรรมหรือดำเนินโครงการต่างๆ ตามความเหมาะสมแก่สติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และตามอัธยาศัยใจคอของแต่ละท่าน หรือแต่ละกลุ่มบุคคล (Put the Right Man on the Right Job) (๕) รู้จักประสานความสามัคคี (Unity) และประสานประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Interest) ของหมู่คณะ ให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ให้เห็นแก่ประโยชน์โดยรวม คือ พระพุทธศาสนาาร่วมกัน ให้สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อตนเอง (Safety-responsibilities) และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Mutual-responsibilities) คณะสงฆ์ในพระธรรมวินัยนี้ร่วมกัน และให้มีความร่วมมือ (Cooperation) ประสานงาน (Coordination) และช่วยเหลือ (Assistances) ซึ่งกันและกัน (๖) รู้จักปกครองบังคับบัญชา (Supervision and Control) มีการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ด้วยความถูกต้อง (Rightness) ความเหมาะสม (Properness) ความบริสุทธิ์ (Fair Mind) และความยุติธรรม (Justice)

^{๘๐} รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, หนังสือองค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘ - ๑๙.

^{๘๑} Schermerhorn, 1999 p.2, วิสัยทัศน์, [ออนไลน์]/www.tpa.read_this_book=1279/writer.or.th/, (สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๘).

๓) รู้จักติดตาม (Follow-up) และประเมินผลงาน (Evaluation of Work) และการรายงาน (Reporting) เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ ของแต่ละบุคคล และ/หรือคณะบุคคล ผู้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบไปปฏิบัติงานในระดับต่างๆ เป็นระยะๆ เพื่อให้สามารถทราบ ปัญหาและเพื่อพิจารณาวินิจฉัยข้อหรือวิธีแก้ไขปัญหในปัจจุบัน และ วิธีป้องกันปัญหาในอนาคต

นักบริหารที่ดี ก็คือ นักป้องกันแก้ไขปัญหที่ดี จะต้องเป็น นักเผชิญปัญหา ไม่ใช่เป็น นักหนีปัญหา หรือ นักหมกปัญหา ปัญหาจากผู้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานโครงการ ต่างๆโดยวิธีการติดตามประเมินผลงาน และรับทราบรายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหา และทั้ง ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยดี แล้วจึงพิจารณาวินิจฉัยจากการรายงาน ข้อมูลที่ถูกต้องที่ เชื่อถือได้ที่ตรงประเด็นและที่สมบูรณ์ เพื่อทำการตัดสินใจสั่งการด้วยเหตุผล หลักการ และหลักธรรม กฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานนั้นการเป็นนักบริหารที่ดีควรที่จะมีหลักธรรมมาใช้ในการ บริหาร ซึ่งจะทำการบริหารงานบริหารคน พาทรรุกิจและภารกิจบรรลุสำเร็จสมประสงค์ซึ่งพระพิพิธ ธรรมสุนทรวัดสุทัศนเทพวรารามได้พูดถึงหลักนักบริหารที่ดีไว้ ๗ ประการคือ (๑) มีความรู้กว้างขวาง วิชาจรรยาสัมปโน คือต้องเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ ผู้บริหารที่ขี้เกียจ ไม่หาความรู้มาใส่ตน ลูกน้องจะ ไม่เคารพนับถือ จึงต้องเชิญคนมีความรู้มาบรรยายให้ฟังโลกวิทู ต้องรู้ทะลุถึงอุปนิสัยใจคอลูกน้องและ สามารถแก้ไขอุปนิสัยที่ไม่ดีให้ได้ (๒) ใ้วางใจ ผู้บริหาร ต้องหัดใ้วางใจคนบ้าง และจงใ้วางใจคนที่ น่าใ้วางใจ ซึ่งจะต้องดูอุปนิสัยหรือคุณสมบัติคนที่น่าใ้วางใจ ๕ ประการ คือ ขยัน อดทน ประหยัด ซื่อสัตย์ พัฒนาฝีมือคนขยัน งานก็มีโอกาสสำเร็จ คนที่อดทนไม่ท้อถอย งานหนักเหนื่อยยากอย่างไรก็ ยังสู้ ไม่ท้องานกลางคัน คนที่ใช้จ่ายสุรุษสุร่าย หน้าใหญ่ ใจโต มักใช้เงินในการดำเนินการที่ไม่ประหยัด คนที่ไม่ซื่อสัตย์นี้ล่อแหลมต่อการเอาเงินของบริษัทไปลงทุนหรือโกงกิน สุดท้ายเป็นเรื่องของฝีมือ ซึ่ง ต้องพัฒนาเรื่อยๆ ผลงานออกมาจะได้มีคุณภาพ ปลอดภัย ไม่กระทบสิ่งแวดล้อม (๓) ให้โอกาส ผู้บริหารควรให้โอกาสลูกน้อง เพื่อเป็นที่ฝึกฝนความชำนาญจากการผ่านประสบการณ์ในด้านต่างๆ การให้โอกาส มี ๒ อย่าง คือให้โอกาสทำงานเพื่อพัฒนาฝีมือ และให้โอกาสแก้ไขงานที่ผิดพลาด ปราศจากอคติ หรือลำเอียง ผู้บริหารไม่ควรตัดสินด้วยความมีอคติคือ เพราะรัก (ฉันทาคติ) เพราะเกลียด (โทสาคติ) เพราะหลง (โมหาคติ) และเพราะกลัว (ภายาคติ) มีความดำริก้าวหน้าผู้บริหารต้องมี หัวก้าวหน้าปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ต้องมองเห็นการนำ วิทยาการสมัยใหม่มาพิจารณาประยุกต์ใช้เพื่อให้ทันกับสนามการค้า อย่าไปยึดติดกับสิ่งเก่า ล้าสมัย ที่ ทำให้เสียเปรียบในด้านการแข่งขันเว้นแต่ จะบอกได้ว่าของล้าสมัยดีกว่าของทันสมัยได้อย่างไร ผู้บริหารสมัยใหม่เดี๋ยวนี้นิยมระดมสมองประชุมโต๊ะกลม ระดับปฏิบัติการก็มีการระดมสมองด้วยกลุ่ม คุณภาพ (QCC) เกิดปัญหาเร่งแก้ไข ผู้บริหารไม่ควรหมกมุ่นอยู่กับปัญหาไว้ มิเช่นนั้นปัญหาต่างๆ จะสะสม พอกพูน จนเกิดวิกฤต ด้านคุณภาพงาน คุณภาพสินค้าบริการ และอาจเป็นเหตุให้ธุรกิจล่มสลายได้ การแก้ปัญหานั้น ต้องพิจารณาด้วยว่ามีเหตุปัจจัยจากอะไร แล้วก็ไปแก้ที่เหตุนั้นแก้ไขเฉพาะหน้า เรียกว่าแก้อาการ (Corrective) ถ้าแก้แบบก่อนหน้าเรียกว่าป้องกัน (Prevention) ป้องกันภัยผู้ ทำงาน เป็นผู้บริหารที่ดีต้องป้องกันลูกน้อง ภัยที่จะเกิดขึ้นกับลูกน้องซึ่งมีหลายด้าน เช่น การป้องกัน อุบัติเหตุ และอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับลูกน้องขณะปฏิบัติงานป้องกันการทะเลาะเบาะแว้ง มีเรื่องราว

กับบุคคลภายนอก เป็นต้น^{๘๒} หลักนักบริหารที่ดี ๗ ประการ มีความรู้กว้างขวาง ไว้วางใจ ให้โอกาสปราศจากอคติมีความดaringก้าวหน้า เกิดปัญหาเร่งแก้ไขและป้องกันภัยผู้ทำงาน ซึ่งหลักนี้ก็เป็นอีกแง่มุมหนึ่งที่แตกต่างไปจากหลักบริหารอื่นๆ ที่ผู้บริหารควรพิจารณาลักษณะผู้บริหารที่ดี (นายใช้เพื่อนชม ลูกน้องชอบ) ผู้บริหารที่เก๋อบดี (นายชอบ เพื่อนชม ลูกน้องเฉย) ผู้บริหารที่ไม่ดี (นายไม่ชอบ เพื่อนเฉย ลูกน้องชัง) และผู้บริหารที่หาดีไม่ได้ (นายเฉยเพื่อนชัง ลูกน้องชัวเพราะตัวเองก็ชัว)^{๘๓}

สรุปว่า เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดีควรที่จะมีหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งหลักธรรมนี้หากพิจารณาโดยลึกซึ้งก็จะเห็นว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารนั่นเอง ซึ่งจะทำให้การบริหารงาน บริหารคน พาธุรกิจและภารกิจให้บรรลุหรือสำเร็จ สมประสงค์ การเป็นผู้นำต้องมีคุณสมบัติของคนดีในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าใครมีคุณธรรมของมนุษย์ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมถือว่าเป็นผู้ที่พระพุทธเจ้าทรงยกย่องว่าเป็น "สัตบุรุษ" หรือ "คนดีแท้" หรือ "มนุษย์โดยสมบูรณ์" การกระทำหรือพฤติกรรมของเขาย่อมเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาด นำประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและสังคมโดยส่วนรวมคนดีแท้ที่อยู่ในสังคมโดยย่อ เอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้นผู้ประสงค์จะให้ การดำเนินชีวิตประจำวันไปโดยราบรื่นเรียบร้อย เป็นสุขช่วยเหลือสังคมและประเทศชาติได้ จะต้องมีความคุณธรรมของมนุษย์โดยสมบูรณ์ดังกล่าว

๓) ด้านนิสัยสัมปโน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีผู้นำต้องทำให้คนอื่นมาพึ่งพาอาศัยได้ เพราะเป็นคนมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะข้อนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ซึ่งเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คุณลักษณะทั้ง ๓ ประการนี้มีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนเป็นจำนวนมาก

คุณลักษณะข้อที่ ๑ (จกขุมา) และข้อที่ ๓ (นิสัยสัมปโน) สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ (วิรุโ) มีความสำคัญน้อยลงมา เพราะผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายงานด้านเทคนิค หรือวิชาการให้ผู้ร่วมงานไปดำเนินการแทนได้ตามความสามารถและความเหมาะสมของผู้นั้นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อ (จกขุมา วิรุโ และนิสัยสัมปโน) มีความสำคัญเท่าๆ กัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานในขณะเดียวกันก็ต้องมีปัญญาที่จะมองการณ์ไกลหรือการวางแผนงานในอนาคตและวางแผนตัวเองเพื่อที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไปสำหรับผู้บริหารระดับต้น จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะข้อ ๒ (วิรุโ) และข้อ ๓ (นิสัยสัมปโน) เพราะต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานหรือทีมงานอย่างใกล้ชิด แต่

^{๘๒} พระพิพิธธรรมสุนทร (สุนทร ญาณสุนทรโร), คติธรรมนำชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : เลียงเชียง, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗.

^{๘๓} เกรียงไกร เศรษฐไกรกุล, ปกิณกะสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อ ๑ (จกขุมมา) ไปด้วย ก็คือ การพัฒนาปัญญาเพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางต่อไปจากคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารระดับต่างๆ ตามที่ได้กล่าวถึงนั้น^{๘๔} ในทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารหรือนักปกครองที่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองหมู่คณะ บริหารกิจการของหมู่คณะหรือประเทศชาติไว้อย่างมากมาย เพื่อให้ผู้ปกครองหรือผู้บริหารนั้นได้ใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติอย่างแท้จริง พระพุทธเจ้าทรงเน้นถึงความสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้บริหารเป็นอย่างมากที่จะต้องประพฤติให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นหลักในการบริหารตามแนวพุทธศาสนาสามารถสรุปได้ ๓ ประการ คือ (๑) การบริหารตน เป็นหลักการที่ว่าผู้บริหารที่ดี ต้องสามารถบริหารควบคุมตนเองให้ดีเสียก่อน จึงจะสามารถบริหารคนอื่นได้ดี (๒) บริหารคน เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารตนได้ดีแล้ว ก็จะพัฒนาไปสู่การบริหารบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (๓) บริหารงาน คนกับงานเป็นสิ่งที่คู่กัน

นักบริหารสามารถจัดการกับตนเอง คนได้ดีก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานอย่างแน่นอนหลักธรรมสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เตรียมตัว เพื่อเป็นผู้บริหารควรที่จะพัฒนาทั้ง ๓ ด้าน คือ พัฒนาดน พัฒนาคณ และพัฒนางาน เพราะการพัฒนาทั้ง ๓ ด้านนั้น จะสร้างความสุขให้แก่ตนเองและสังคม ทำอย่างไรจะพัฒนาได้ทั้ง ๓ ด้าน พระพิพิธธรรมสุนทร วัดสุทัศน์เทพวราราม ได้นำเสนอหลักธรรมในการบริหาร ซึ่งจะทำให้การบริหารตน บริหารคนและบริหารงาน บรรลุความสำเร็จสมความประสงค์ไว้ ๑๑ ประการ คือ ส่งเสริมความรู้ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงสั่งสอนบริษัทของพระองค์ให้ทุกคนมีความรู้ การสอนคนนั้นต้องจัดทำเป็นบว ๔ เหล่าคือให้ความรู้ตามลักษณะภูมิปัญญา ดังนี้ บัวพันน้ำ (อุคฆติตัญญู) เป็นคนมีปัญญาเพียงยกหัวข้อธรรมะขึ้นแสดงก็บรรลุแล้ว หรือเพียงแต่ยกหัวข้อเรื่องก็เข้าใจแล้วไม่ต้องอธิบายมาก บัวปริ่มน้ำ (วิปจิตัญญู) เมื่ออธิบายความหัวข้อนั้นก็บรรลุแล้ว บัวได้น้ำ (เนยยะ) ต้องอธิบายเนื้อหาให้ละเอียดก็เข้าใจ สามารถแนะนำให้เป็นคนดีได้ บัวได้น้ำ (ปทปรมะ) อธิบายอย่างไรก็ไม่เข้าใจก็ต้องปล่อยเขาไป ให้เลิกสั่งสอนผู้บริหารคนใดที่พัฒนาแต่ความรู้ของตนเอง โดยไม่พัฒนาความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อยู่ในความปกครอง ย่อมไปไม่รอด เหมือนมีแต่สมอง แต่อวัยวะทุกส่วนเป็นอัมพฤกษ์อัมพาต การทำงานย่อมสำเร็จได้ยาก อยู่อย่างเสียสละ ผู้บริหารต้องรู้จักเสียสละให้กับลูกน้อง^{๘๕} เช่น ต้องมีสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา ทาน โดยการเอื้อเพื่อเจือจานแก่ลูกน้องด้วยวัตถุมากน้อยตามแต่สถานการณ์ ปิยวาจา โดยการพูดจากับลูกน้องให้ถูกใจ ผูกจิตผูกใจรัตรึงดึงใจไว้ถูกสถานการณ์และถูกกับอารมณ์ของคน (ปิยวาจานี้ไม่จำเป็นต้องพูดครบพูดหาเสมอไป มีงูก็ได้ แต่ต้องตรงกับคนและสถานการณ์ และอตถจริยา โดยการลงไปบำเพ็ญประโยชน์ร่วมกับผู้น้อยโดยไม่เกี่ยงงอน เช่น ประธานงานศพ งานสวด งานบวช งานแต่งงานไปเยี่ยมยามป่วย ถามข่าว ให้ซื้อ สกฺขของเราไปร่วมในงานของลูกน้อง สมานัตตตา โดยการวางตนสม่ำเสมอการเสียสละกำลังกาย กำลังใจ

^{๘๔} พุทธวิธีการบริหาร, “การบริหาร”, <http://kit-meaninoflife.blogspot.com/2008/08/blog-post.html>, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๘๕} อัง.จตุฎ ๒๑/ ๑๘๓/ ๑๓๓.

กำลังความรู้ กำลังความคิด และกำลังทรัพย์เรียกว่าร่วมด้วยช่วยกันในฐานะผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ควรจะมีการเสียสละทั้งสองฝ่ายจึงจะเป็นสิ่งที่ประเสริฐที่สุด^{๘๖}

การกระจายตำแหน่งงาน อำนาจของงานนั้นไม่ใช่อยู่ที่รวมอำนาจผู้บริหารหลายคน ประสบความล้มเหลว เพราะไม่ยอมแบ่งอำนาจลงไปที่การกระจายอำนาจภารกิจ เป็นสิ่งจำเป็นในการ บริหารนโยบายแบบ TQC ก็เน้นการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) โดยการกระจายงาน กระจายอำนาจ และกระจายภารกิจ การไม่กระจายงานทำให้งานไม่ทัน เพราะมีงานมาก ต้องใช้ หลาย ๆ คนช่วยกันและทำงานเป็นทีมลองมาพิจารณาต้นไม้ ต้นไม้ มีลำต้น มีราก มีกิ่งก้านสาขา และมีหน้าที่ต่างกัน และสร้างความสมดุลด้วย มิเช่นนั้นต้นจะเอียงจะล้มในที่สุดสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธ เจ้าพระองค์ทรงกระจายตำแหน่งงานมี ๘๐ พระอรหันต์เอก เรียกว่า เอตทัคคะ หรือ อสีติมหาสาวก ที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ เช่น พระโมคคัลลานะ ทรงยกย่องว่ามีฤทธิ์เสมอด้วยพระองค์พระสารี บุตร ทรงยกย่องว่ามีปัญญาเสมอด้วยพระองค์ จำไว้เสมอว่า “งานกระจุก ผู้บริหารตาย งานกระจาย ผู้บริหารรอด” ประสานสามัคคี งานทุกอย่างทุกชนิดมีปัญหาด้านการทะเลาะเบาะแว้ง แก่งแย่งชิงดี และมีความเข้าใจ คลาดเคลื่อนผู้บริหารที่ดีต้องประสานสามัคคีให้ได้ การประสานสามัคคีนั้นผู้บริหาร ที่ใหญ่ที่สุด ต้องประชุมโต๊ะกลม ต้องมีใจกล้า เผชิญหน้ากล้าเรียกประชุมก่อนการประชุมต้องหา ข้อมูลจากแต่ละคนก่อน เพื่อหาเหตุที่ถูกต้องไม่ฟังความข้างเดียว แล้วนำมาตัดสิน ไม่ควรไล่โทษกัน หรือไล่บี้กัน จะสร้างความขัดแย้งบางท่านอาจเคยอ่านหนังสือ “การบริหารความขัดแย้ง” ก็พอจะ เข้าใจปัญหาได้ดี การบริหารแบบไทยๆ ที่ผิดพลาดคือ จับผิดและลงโทษทำให้ขาดการประสาน สามัคคี ไม่ค่อยปรับความเข้าใจซึ่งกันและกันแต่ชอบปรับทุกข์กัน ปรับโทษกัน การบริหารอย่างมีแต่ ล้มเหลวในที่สุด เพราะจะเกิดอาการ “คนแตกความสามัคคี” เพราะฉะนั้นควรระลึกไว้ว่าความพร้อม เปรียงของหมู่คณะในหน่วยงานนั้นๆ ให้สำเร็จประโยชน์ได้ตั้งใจปรารถนาไม่เอาดีแต่เพียงตัว คือไม่ เอาดีใส่ตัว เอาชั่วใส่ผู้อื่น เหยียบย่ำผู้อื่น แล้วเอาความดีมาใส่ตัวคนเดียว ย่อมเป็นไปไม่ได้

การบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเกิดจากทีมงาน ดังนั้นการบริหารงานจะต้อง ช่วยกันต้องมีการยกย่องให้กำลังใจ มีการมอบของขวัญรางวัลให้เกียรติกัน ยกย่องเชิดชูแม้ผู้บริหารไม่ มีอะไรจะให้ก็หัดพูดคำว่า “ขอบคุณ” ให้มันติดปากลูกน้องก็จะดีใจ ผู้บริหารยกย่องลูกน้อง ลูกน้องก็มี ส่วนเกื้อกูลผู้บริหาร ศรัทธาผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารดูดีขึ้นไม่ได้ตกต่ำแต่อย่างใด ในการกล่าวคำว่า “ขอบคุณ” กับลูกน้อง ไม่เมาเรื่องเงิน “เขาให้เงินก็อย่า ング อย่าไปหลงจนสุดขีด เงินก็เหมือน พวงมาลัย อาจจะกลายเป็นพวงหรีด”เราจะต้องพิจารณาว่าเงินเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะทำให้ เกิดปัจจัย ๔ คือ ข้าว ผัว ยา บ้าน เงินเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสะดว การบริหารงานถ้าผู้บริหาร เห็นแก่เงินก็จะใช้พนักงานอย่างทาส เอาเปรียบลูกน้อง หรือกินใช้จ่ายจนเพลิดเพลินเจริญใจ คน ระดับล่าง ระดับปฏิบัติการก็อย่าโลภเงินจนถึงกับโกงเงินบริษัท พระพุทธเจ้าเสด็จไปพบฤๅไนเงิน ยัง ตรัสกับพระอานนท์ว่า นั่นเป็นงูเห่า เป็นอสรพิษที่จะกัดคนเสมอ การจะทำอะไรก็ตามต้องระวังเรื่อง เงินไม่ใหญ่เกินผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาคือ นายจ้างของเราเราคือลูกน้องของท่าน บางคนชอบ แอบอ้างนายไปหากินทางทุจริตหรือไปอ้างกับคนอื่น เพื่อจะได้อะไรบางอย่าง เลขาบางคนซึ่งใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชา มักทำตัวใหญ่เกินผู้บังคับบัญชา พระอานนท์เถระใกล้ชิดกับพระพุทธเจ้ามากที่สุด พระ

^{๘๖} อัง.จตุฎ ๒๑/ ๔๒/ ๓๒.

อานนท์ขอพรจากพระพุทธเจ้า คือ ขอย่าให้รับเข้านิมนต์ ขอย่าส่งไปในที่นิมนต์ ขอย่าให้อะไรกับท่านเป็นพิเศษ เป็นต้นท่านปฏิบัติงานไม่ใหญ่เกินผู้บังคับบัญชา และมีความอ่อนน้อมถ่อมตนตั้งเมตตาไว้เป็นนิมิต ผู้บริหารต้องมีเมตตาต่อผู้ใต้ปกครอง ผู้ใต้ปกครองต้องมีเมตตาต่อผู้บังคับบัญชา คำว่า “เมตตา” นี้ อาจตีความหมายถึง ความรัก ความเคารพ ความนับถือ การบูชา การเทิดทูน จนถึงความจงรักภักดี เทิดทูนเหนือเศียรเกล้า ผู้บริหารควรมีหลัก ๓ ประการในเรื่องความเมตตา คือ มือเอื้อม ปากอ้า และหน้ายิ้ม มือเอื้อม คือ เอื้อมไปแตะไปจับผู้ใต้ปกครองเป็นลักษณะอาการทางกายที่สร้างความเป็นกันเองเป็นห่วงเป็นใย แต่ต้องระวังอย่าให้เป็นการกระทำอนาจารต่อลูกน้อง ปากอ้า คือ เป่า ปลอบ ปลุก เป็นลักษณะทางวาจาในการให้กำลังใจลูกน้องทางวาจาหน้ายิ้ม คือการให้กำลังใจเป็นเรื่องของใจที่แสดงออกทางใบหน้าสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ก็ทรงปฏิบัติอย่างนี้ต่อพระสงฆ์ต่อพุทธบริษัทของพระองค์เช่นเดียวกัน ส่วนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ต้องไปเยี่ยมเยียนถามข่าวหมอบราบกราบไหว้ต่อผู้บังคับบัญชาบ้าง เราทุกคนจะอยู่ได้อย่างมีความสุขใครทำผิดต้องเด็ดขาด ผู้บริหารงานต้องใจเพชรเด็ดขาด ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะยอมรับกฎเกณฑ์ ผู้บริหารต้องเดินทางสายกลาง คือ ใช้ทั้งพระเดชพระคุณใครทำดีต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า นิคคณเห นิคคหารหํ กัร่าบคนที่ควรกำราบ ปคคณเห ปคคหารหํ ยกย่องคนที่ควรยกย่องไม่ประมาท มัวเมา สิ่งที่ไม่ควรประมาทมีการทำงาน ร่างกายที่แข็งแรงของเรา ความรู้ของเราที่มีอยู่ในขณะนี้ บริษัทจะยังยืนตลอดไปโรคภัยไข้เจ็บ อุบัติเหตุ เงินทองที่มีอยู่ในขณะนี้ คู่แข่งทางการค้า ความไม่ประมาทในการบริหารงานนั้นจะต้องแข่งขันกับเวลา แข่งขันกับบุคคลและแข่งขันกับพื้นฐานของการพัฒนาและสามัคคี ประมาทตัวทุกเวลา คือ การรู้จักประมาณตน ประมาณการและประมาณสถานการณ์นั่นเอง การประมาณในธุรกิจ เช่น บริษัทเรามีคนครบหรือไม่ แต่ละคนมีความรู้ครบไหม เงินทุนครบไหม คู่แข่งเป็นอย่างไร เป็นต้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องประมาณเหตุการณ์ประมาณสถานการณ์ด้วย ดังนั้น จำเป็นต้องมีการประชุมกัน “เอาความคิดมารวมกัน” ดูตัวเอง บริษัทที่เราทำธุรกิจอยู่ หน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ ต้องประชุมวิเคราะห์สถานการณ์เสมอๆ เมื่อวิเคราะห์แล้วพึงเหตุพึงผลหาเหตุรากเหง้า แล้วตัดสินใจแก้ไขปัญหาและหาทางปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไปพุทธวิธีในการบริหารที่กล่าวมานั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการนำพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน แต่ก็ถือว่าเป็นทฤษฎีที่ทำห้ายต่อนักบริหาร และผู้ที่เตรียมตัวจะเป็นนักบริหาร^{๘๗}

สรุป ด้านนิสัยสัมผัสปันโน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำควรมีความสำคัญพอๆ กัน คือเขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชานิินทาว่า “โง่แล้วยังขยัน” สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น ลักษณะข้อที่ ๒ และข้อที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์ สำคัญมากแต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะ ข้อที่ ๑ คือ ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป สรุปได้ว่า หลักการบริหารเชิงพุทธเป็นการนำหลักที่พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสเกี่ยวกับการบริหารงานทุกระดับ ผู้บริหารที่จะให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้ต้องมีคุณลักษณะ ๓

^{๘๗} เตสสุณชาดก. ๓๔/ ๒๔๒๒/ ๓๔๗.

ประการ คือ (๑) จักขุมา มีปัญญามองไกล ต้องมีความชำนาญในการใช้ความคิด (๒) วิธูโร มีการจัดการธุระได้ดี ต้องมีความชำนาญด้านเทคนิค (๓) นิสสยสัมปันโน มีการพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ต้องมีความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๘ สรุป ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กร

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กร
อง. จตุกก. (ไทย), ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.	การเป็นผู้นำนั้น จะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คิณนี้หุตาวาสามารถจำแนกบุคคลและเหตุการณ์สถานการณ์ บอกว่าเป็นอย่างไร ทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครอง เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี
ทศ.ย. ปาป, ๒๐/๒/๑๓๓-๑๓๔.	๑) ด้านจักขุมา เป็นผู้วิสัยทัศน์ที่ดี ๒) ด้านวิธูโร เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญการบริหารงานจัดการที่ดี ๓) ด้านนิสสยสัมปันโน เป็นผู้มียุทธศาสตร์ที่ดี
ศ.ดร.กาญจนา นาคสกุล, (๒๕๔๗, หน้า ๔๓-๕๓)	ว่าทัศน์ แปลว่าการมองเห็นวิสัยทัศน์ แปลว่าการเห็นสิ่งที่อยู่ในขอบเขต หมายถึงความสามารถในการมองคิดไปไกลมากขึ้นเพียงใด วิสัยทัศน์ผู้ให้ความหมาย
อาทิตยา สุวรรณชฎ, (๒๕๔๕, หน้า ๖-๘)	ด้านวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างภาพอนาคตคือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์เกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาแล้วมีไม่เกิดขึ้นจริง และเป็นความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนอุปสรรคและโอกาส โดยอาศัยความรู้ของบุคคลในการผสมผสานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, (๒๕๔๔, หน้า ๑๘-๑๙)	การบริหารจัดการนั้น จำกัออกมาตามความเข้าใจได้โดยใช้คำว่า “Management” แปลว่าการจัดการหรือการบริหารจัดการซึ่งในหนังสือองค์การ

ตารางที่ ๒.๘ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กร
Schermerhorn, (1999, p.2)	การบริหาร “Administration” จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นค่านิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public administration) ชื่อใช้ในหน่วยงานราชการและคำว่าผู้บริหาร (Administration) หมายถึงผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ องค์กรที่มุ่งหวังกำไร
พระพิพิธธรรมสุนทร (สุนทร ญาณสุนทรโร), (๒๕๔๖, หน้า ๒๗)	๑) มีความรู้กว้างขวาง ๒) ไว้วางใจ ๓) ให้โอกาส ๕) มีความดำริก้าวหน้า ๖) เกิดปัญหาเร่งแก้ไข ๗) ป้องกันภัยผู้ทำงาน
เกรียงไกร เศรษฐไกรกุล, (๒๕๔๕, หน้า ๘๖)	มีความรู้กว้างขวาง ไว้วางใจ ให้โอกาส ปราศจากอคติมีความดำริก้าวหน้า เกิดปัญหาเร่งแก้ไขและป้องกันภัยผู้ทำงาน ซึ่งหลักนี้ก็เป็นอีกแง่มุมหนึ่งที่แตกต่างไปจากหลักบริหารอื่นๆ ที่ผู้บริหารควรพิจารณาลักษณะผู้บริหารที่ดี (นายใช้ เพื่อนชม ลูกน้องชอบ) ผู้บริหารที่เกือบดี (นายชอบ เพื่อนชม ลูกน้องเฉย) ผู้บริหารที่ไม่ดี
พุทธวิธีการบริหาร, (๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๘)	ผู้นำต้องทำให้คนอื่นมาพึ่งพาอาศัยได้ เพราะเป็นคนมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะข้อนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ซึ่งเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ตารางที่ ๒.๘ ต่อ

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กร
อ.จตุก ๒๑/ ๑๘๓/ ๑๓๓.	บัว ๔ เหล่า ได้แก่ อุดมคติสัญญา, วิปจิตสัญญา เนยยะ, และปทปรมะ
อ.จตุก ๒๑/ ๔๒/ ๓๒.	มีสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา
เตสกุณชาดก. ๓๔/ ๒๔๒๒/ ๓๔๗.	สิ่งที่ไม่ควรประมาทมีการทำงาน ร่างกายที่แข็งแรงของเรา ความรู้ของเรามีอยู่ในขณะนี้ บริษัทจะยั่งยืนตลอดไปโรคร้ายไข้เจ็บ อุบัติเหตุ เงินทองที่มีอยู่ในขณะนี้ คู่แข่งทางการค้า ความไม่ประมาทในการบริหารงานนั้นจะต้องแข่งขันกับเวลา แข่งขันกับบุคคลและแข่งขันกับพื้นฐานของการพัฒนาและสามัคคี ประมาทตัวตลอดเวลา คือ การรู้จักประมาณตน ประมาณการ และประมาณสถานการณ์นั่นเอง

๒.๓ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของคณะสงฆ์

ในการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของคณะสงฆ์ จังหวัดเพชรบูรณ์” ได้มีผู้ค้นคว้า และศึกษา ไว้มากมาย ดังนี้

๒.๓.๑ คณะสงฆ์

คำว่า “การ” เป็นคำนาม ในพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายว่า “งาน” “สิ่งหรือเรื่องที่ต้องทำ” ถ้าอยู่หน้านาม หมายถึง “เรื่อง” “ธุระ” “หน้าที่” ดังนั้น เมื่อรวม “การ” กับ “คณะสงฆ์” เป็น “การคณะสงฆ์” จึงหมายถึง “งานของคณะสงฆ์” “สิ่งหรือเรื่องที่คณะสงฆ์ต้องทำ” “สิ่งหรือเรื่องที่คณะสงฆ์ควรทำ” “ธุระของคณะสงฆ์” “หน้าที่ของคณะสงฆ์” โดยตรงได้แก่กิจการที่คณะสงฆ์ต้องกระทำหรือที่คณะสงฆ์ควรกระทำ กิจการที่เป็นงานของคณะสงฆ์ กิจการที่คณะสงฆ์ต้องถือหรือควรถือเป็นธุระหน้าที่ เพราะเป็นกิจการขององค์กรปกครองคณะสงฆ์ทุกส่วนและทุกชั้น เพราะคณะสงฆ์ต้องดำเนินกิจการคณะสงฆ์โดยแท้ ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน มาตรา ๑๕ ตี (๑) และ (๓) และข้อ ๕ แห่งกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ.๒๕๔๑) ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ กล่าวถึง “การ” ไว้อย่างชัดเจนเป็น ๖ คือ

- ๑) การรักษาความเรียบร้อยดีงาม
- ๒) การศาสนศึกษา
- ๓) การศึกษาสงเคราะห์
- ๔) การเผยแผ่พระพุทธศาสนา
- ๕) การสาธารณูปการ

๖) การสาธารณสงเคราะห์ กิจกรรมคณะสงฆ์ และกิจการพระศาสนา จะมีมากน้อยเพียงใดก็ตาม ย่อมรวมลงใน “การ” ทั้ง ๖ นี้ และการทั้ง ๖ นี้ เป็นงานในหน้าที่ขององค์กรปกครองคณะสงฆ์โดยแท้ แต่วิธีดำเนินการนั้น ให้เป็นไปตามที่กำหนดในระเบียบมหาเถรสมาคม อนึ่ง การนิคหกรรม ตามมาตรา ๒๔ - ๒๕ ซึ่งแต่ใช้พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พุทธศักราช ๒๔๘๔ เรียกว่า “การวินิจฉัยอธิกรณ์” ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายมหาเถรสมาคม “การ” ที่กล่าวมานี้ ย่อมอยู่ในอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาส เจ้าคณะ และ มหาเถรสมาคม ตลอดจนพระภิกษุคณะบุคคล ที่มหาเถรสมาคมมอบให้เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ทั้งสิ้น^{๘๘}

๒.๓.๒ อำนาจหน้าที่ในองค์กรปกครองคณะสงฆ์

ในองค์กรปกครองคณะสงฆ์ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ผู้บัญชาการเป็นต้นไว้โดยชัดเจน ดังนี้ (๑) อำนาจหน้าที่ผู้บัญชาการสมเด็จพระสังฆราช ทรงดำรงตำแหน่งสกลมหาสังฆปริณายก ทรงมีอำนาจหน้าที่บัญชาการคณะสงฆ์ทางมหาเถรสมาคม ตามอำนาจแห่งกฎหมายและพระธรรมวินัย ทรงตราพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช โดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมาย พระธรรมวินัยและกฎหมายมหาเถรสมาคม (๒) อำนาจหน้าที่มหาเถรสมาคมมหาเถรสมาคม ซึ่งเป็นองค์กรปกครองคณะสงฆ์สูงสุด มีอำนาจหน้าที่ตามความในมาตรา ๑๕ ตรี ดังนี้ “มาตรา ๑๕ ตรี มหาเถรสมาคมมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (๑) ปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปโดยเรียบร้อยดีงาม (๒) ปกครองและกำหนดการบรรพชาสามเณร (๓) ควบคุมและส่งเสริมการศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่ การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ของคณะสงฆ์ (๔) รักษาหลักพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนา (๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่นเพื่อการนี้ ให้มหาเถรสมาคมมีอำนาจตรากฎหมายมหาเถรสมาคม ออกข้อบังคับ วางระเบียบออกคำสั่ง มีมติหรือออกประกาศ โดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายและพระธรรมวินัย ใช้บังคับได้ และจะมอบให้พระภิกษุรูปใด หรือคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการตามมาตรา ๑๙ เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ตามวรรคหนึ่งก็ได้” (๓) อำนาจหน้าที่เจ้าคณะอำนาจอำนาจหน้าที่เจ้าคณะทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค คือ เจ้าคณะใหญ่ เจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ เจ้าคณะตำบล ได้กำหนดไว้ในกฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๒๓ (พ.ศ. ๒๕๔๑) ว่าด้วยระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ ข้อ ๗, ๑๐, ๑๕, ๒๐ และ ๒๕ ตามลำดับ ทุกข้อเหมือนกันเกือบทั้งหมด จึงขอยกมาเฉพาะข้อ ๑๕ ดังนี้ “ข้อ ๑๕ เจ้าคณะจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ปกครองคณะสงฆ์ในเขตจังหวัดของตน ดังนี้ (๑) ดำเนินการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัยกฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ พระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช คำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน (๒) ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงาม การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ ให้ดำเนินไปด้วยดี (๓) ระงับอธิกรณ์ วินิจฉัยการลงนิคหกรรม วินิจฉัยข้ออุทธรณ์คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยชั้นเจ้าคณะอำเภอ (๔) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าคณะอำเภอให้เป็นไปโดยชอบ (๕) ควบคุมบังคับบัญชาเจ้าคณะและเจ้าอาวาส ตลอดจนพระ ภิกษุสามเณรผู้อยู่ในบังคับบัญชาหรืออยู่ในเขตปกครองของตน และชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้

^{๘๘} องค์กรปกครอง ๒๕๔๗, คณะสงฆ์, <http://www.watmoli.com/vittaya-2-chapter-1/part6.html>, สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

อยู่ในบังคับบัญชา ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย (๖) ตรวจการและประชุมพระสังฆาธิการในเขตปกครองของตน”อำนาจหน้าที่ตามข้อ ๑๕ เป็นอำนาจหน้าที่โดยภาพรวม ส่วนอำนาจหน้าที่โดยส่วนย่อย ยังมีในบทบัญญัติอื่นๆ อีกส่วนรองเจ้าคณะชั้นต่างๆ มีอำนาจหน้าที่ตามที่เจ้าคณะมอบหมาย เพราะมีฐานะเป็นผู้ช่วยเจ้าคณะในชั้นนั้นๆ

๔) หน้าที่และอำนาจเจ้าอาวาสและผู้รักษาการแทน โดยที่วัดเป็นสถาบันหลักในการปกครองและการดำเนินกิจการคณะสงฆ์และพระศาสนาที่สำคัญสุด กฎหมายคณะสงฆ์บัญญัติให้วัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล และให้เจ้าอาวาสเป็นผู้แทนวัดในกิจการทั่วไป ให้เจ้าอาวาสเป็นผู้ปกครองวัด เจ้าอาวาสนั้น มีฐานะเป็นผู้ปกครองวัดและมีฐานะเป็นผู้แทนวัด ทั้งมีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามมาตรา ๔๕ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ เจ้าอาวาสจึงเป็นผู้มีความสำคัญต่อความเสื่อมความเจริญของคณะสงฆ์และพระศาสนา แม้ผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ก็มีฐานะอย่างเดียวกับเจ้าอาวาส เพราะความสำคัญดังกล่าว จึงบัญญัติหน้าที่และอำนาจเจ้าอาวาสไว้โดยชัดเจนในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์มาตรา ๓๗ และ ๓๘ ดังนี้ “มาตรา ๓๗ เจ้าอาวาสมีหน้าที่ ดังนี้ (๑) บำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี (๒) ปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่ หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ หรือ คำสั่งของมหาเถรสมาคม (๓) เป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัยแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ (๔) ให้ความสะดวกตามสมควรในการบำเพ็ญกุศล” “มาตรา ๓๘ เจ้าอาวาสมีอำนาจ ดังนี้ (๑) ห้ามบรรพชิตและคฤหัสถ์ ซึ่งมีได้รับอนุญาตของเจ้าอาวาสเข้าไปอยู่อาศัยในวัด (๒) สั่งให้บรรพชิตหรือคฤหัสถ์ ซึ่งไม่อยู่ในโอวาทของเจ้าอาวาสออกไปเสียจากวัด (๓) สั่งให้บรรพชิตหรือคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือพำนักอาศัยในวัด ทำงานภายในวัดหรือให้ทำทัณฑ์บนหรือให้ขอขมาโทษ ในเมื่อบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ในวัดนั้นประพฤติผิดคำสั่งเจ้าอาวาสซึ่งได้สั่งโดยชอบด้วยพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ หรือคำสั่งของมหาเถรสมาคม”อนึ่ง เพราะวัดจะต้องมีเจ้าอาวาสหรือผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ซึ่งอาจปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ทั่วถ้วนเลย จึงมีบทบัญญัติโดยชัดเจนในมาตรา ๓๙ ดังนี้ “มาตรา ๓๙ ในกรณีที่ไม่มีเจ้าอาวาสหรือเจ้าอาวาสไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้แต่งตั้งผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ให้ผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส มีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับเจ้าอาวาสการแต่งตั้งผู้รักษาการแทนเจ้าอาวาส ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธี การที่กำหนดในกฎมหาเถรสมาคม”หน้าที่และอำนาจตามมาตรา ๓๗ และ ๓๘ เป็นหน้าที่และอำนาจโดยภาพรวม ส่วนอำนาจและหน้าที่โดยส่วนย่อย ยังมีในบทบัญญัติอื่นๆ อีกส่วนรองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาส เป็นผู้ช่วยเจ้าอาวาส มีอำนาจหน้าที่ตามที่เจ้าอาวาสมอบหมาย^{๘๙}

๒.๓.๓ องค์การปกครองคณะสงฆ์ตามพระราชบัญญัติ ฯ พุทธศักราช ๒๔๘๔

องค์การปกครองคณะสงฆ์แบบที่ ๒ เป็นองค์การตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พุทธศักราช ๒๔๘๔ ซึ่งตราขึ้นหลังจากที่ทางราชอาณาจักรเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบราชาธิปไตยเป็นระบอบประชาธิปไตย ซึ่งมีองค์พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ดังนั้น บทบัญญัติจัดองค์กรจึงมีรูปแบบอนุวัตรตามการปกครองทางราชอาณาจักร ดังนี้

^{๘๙} องค์การปกครองคณะสงฆ์, อำนาจหน้าที่, <http://www.watmoli.com/vittaya-2-chapter-1/part-5.html> สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

๑) ผู้บัญชาการ ได้แก่ สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก ซึ่งเป็นประมุขสงฆ์ หรือผู้บัญชาการคณะสงฆ์สูงสุด แต่ทรงบัญชาการคณะสงฆ์ ๓ ทาง คือ ๑.๑ ทรงบัญญัติสังฆานัติโดยคำแนะนำของสังฆสภา ๑.๒ ทรงบริหารการคณะสงฆ์ทางคณะสังฆมนตรี ๑.๓ ทรงวินิจฉัยอธิกรณ์ทางคณะวินัยธร

๒) องค์การบัญญัติสังฆานัติต้องครั้งนี้ มีหน้าที่พิจารณาร่างสังฆานัติหรือถวายคำแนะนำในการบัญญัติสังฆานัติ เรียกว่า “สังฆสภา” โดยมีประธานสังฆสภาเป็นหลัก สมาชิกของสังฆสภามีจำนวนไม่เกิน ๔๕ รูป ประกอบด้วย ๒.๑ พระเถระชั้นธรรมขึ้นไป ๒.๒ พระคณาจารย์เอก ๒.๓ พระเปรียญเอก ถ้ามีมากเกินไปเป็นสมาชิก และตามลำดับอาวุโสกรมการศาสนาทำหน้าที่สำนักเลขาธิการสังฆสภา องค์การนี้ทำหน้าที่คล้ายรัฐสภาของทางราชอาณาจักร แต่วงงานมีจำกัด มิใช่จะถวายคำแนะนำในการบัญญัติสังฆานัติได้โดยอิสระ เพราะมีมาตรา ๒๑ ล้อมกรอบไว้ อนึ่ง เพื่อดำเนินกิจการหรือพิจารณาสอบสวนข้อความอันอยู่ในวงงานของสังฆ-สภาหรืออันเกี่ยวกับการคณะสงฆ์ สังฆสภามีอำนาจตั้งคณะกรรมการได้ ๒ รูปแบบ แต่มีหลายคณะได้ คือ คณะกรรมการสามัญ คณะกรรมการวิสามัญ องค์การบริหารการคณะสงฆ์ แยกเป็น องค์การบริหารการคณะสงฆ์ส่วนกลาง ได้แก่ ศูนย์กลางการบริหารการคณะสงฆ์และการพระศาสนา เฉพาะกิจการรวมทั่วไปอยู่ในความรับผิดชอบของคณะสังฆมนตรี ซึ่งมีสังฆนายกเป็นหัวหน้าคณะ จัดงานลักษณะเดียวกันเข้าในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่งๆ แยกหน่วยงานหลักเป็น ๔ องค์การ คือ องค์การปกครอง องค์การศึกษา องค์การเผยแผ่ องค์การสาธารณูปการแต่ละองค์การมีสังฆมนตรีว่าการรูปหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบ และมีสังฆมนตรีช่วยว่าการ เป็นผู้ช่วยบังคับบัญชา รับผิดชอบ มีเลขานุการสังฆมนตรีเป็นผู้สนองงานการเลขานุการ และมีหัวหน้าพระธรรมธรและผู้ช่วยหัวหน้าพระธรรมธร อยู่ในสังกัดองค์การปกครองอีกอนึ่ง การบริหารการคณะสงฆ์ในส่วนกลางนี้ ยังมีองค์การพิเศษอีก ๑ องค์การ คือ กรมการสังฆานัติระเบียบพระคณาธิการ (ก.ส.พ.) ซึ่งมีสังฆนายกเป็นประธาน ก.ส.พ. และมีสังฆมนตรีรูปหนึ่งเป็นเลขาธิการ ก.ส.พ. องค์การบริหารการคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ได้แก่ พื้นที่หรือเขตบริหารการคณะสงฆ์และการพระศาสนาในส่วนภูมิภาค มี ๔ ชั้นคือ

(๑) ภาค มีเจ้าคณะตรวจการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีเจ้าคณะตรวจการผู้ช่วย เป็นผู้ช่วย

(๒) จังหวัด มีกรรมการสงฆ์ประจำองค์การทั้ง ๔ โดยเจ้าคณะจังหวัดซึ่งสังกัด องค์การปกครองเป็นประธานคณะกรรมการสงฆ์ และให้มีพระธรรมธรจังหวัด อยู่ในสังกัดองค์การปกครอง

(๓) อำเภอ มีกรรมการสงฆ์ประจำองค์การทั้ง ๔ โดยมีเจ้าคณะอำเภอซึ่งสังกัด องค์การปกครอง เป็นประธานคณะกรรมการสงฆ์

(๔) ตำบล มีเจ้าคณะตำบลเป็นผู้บังคับบัญชา วัด เป็นองค์กรต่ำสุดและเป็นองค์กรหลัก เป็นฐานรองรับกิจการคณะสงฆ์และการพระศาสนา เป็นหน่วยบริหารและจัดกิจการโดยตรงมีเจ้าอาวาสเป็นผู้บังคับบัญชารองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาส เป็นผู้ช่วยอนึ่ง ผู้ดำรงตำแหน่งสังฆมนตรี เลขานุการสังฆมนตรี หัวหน้าพระธรรมธรและผู้ช่วยหัวหน้าพระธรรมธร จัดเป็น “พระคณาธิการส่วนกลาง” ส่วนเจ้าคณะตรวจการ เลขานุการเจ้าคณะตรวจการ กรรมการสงฆ์จังหวัด พระธรรมธรจังหวัดกรรมการสงฆ์อำเภอ เลขานุการคณะกรรมการสงฆ์จังหวัด เลขานุการคณะกรรมการ

สงฆ์อำเภอ เจ้าคณะตำบล เจ้าอาวาสรองเจ้าอาวาสและผู้ช่วยเจ้าอาวาส เป็น “พระคณาธิการส่วนภูมิภาค” องค์การวินิจฉัยอธิกรณ์องค์การนี้ ทำหน้าที่วินิจฉัยอธิกรณ์ มีประธานคณะวินัยธรเป็นผู้รับผิดชอบในงานธุรการของคณะวินัยธรทุกชั้น และเป็นหัวหน้าคณะวินัยธรชั้นฎีกาโดยตำแหน่ง คณะวินัยธรมี ๓ ชั้นคือ (๑) คณะวินัยธรชั้นต้น (๒) คณะวินัยธรชั้นอุทธรณ์ (๓) คณะวินัยธรชั้นฎีกา คณะวินัยธรทุกชั้นอยู่ในสังกัดสมเด็จพระสังฆราชองค์หนึ่ง ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรบัญญัติสงฆ์และองค์การวินิจฉัยอธิกรณ์ มิได้เป็นพระคณาธิการ เพราะมิใช่ผู้บริหารการคณะสงฆ์^{๙๐}

หลักการบริหารผู้บริหารของวัดตั้งแต่ระดับเจ้าอาวาสขึ้นไปความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของวัด จำนวน ๖ ด้าน (๑) ด้านการเผยแผ่ศาสนาธรรม (๒) ด้านสาธารณสงเคราะห์ (๓) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ (๔) ด้านการปกครอง (๕) ด้านศาสนศึกษา (๖) ด้านสาธารณูปการบพาทของทรัพยากรที่มีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของวัด

๑) ทรัพยากรภายในวัด

๑.๑ เจ้าอาวาส

๑.๒ บุคลากรภายใน

๑.๓ องค์การต่างๆ ในวัด

๑.๔ งบประมาณ กองทุนและเงินบริจาค

๒) ทรัพยากรภายนอกวัด

๒.๑ ภาคเอกชน

๒.๒ ภาครัฐองค์กรของสงฆ์^{๙๑} บทบาทของพระสงฆ์ตามหลักทางศาสนา ได้กล่าวว่า หน้าที่ของพระสงฆ์ที่จะต้องปฏิบัติ ๒ ประการ คือ (๑) บทบาทหรือหน้าที่ต่อตนเองของพระสงฆ์ มีภารกิจของสงฆ์ คือ คันถธุระและวิปัสสนาธุระ (๒) บทบาทหน้าที่ต่อผู้อื่นดังพุทธพจน์ที่ตรัสสอนว่า “ภิกษุทั้งหลาย พราหมณ์และคฤหบดีทั้งหลายเป็นผู้มีอุปการะมากแก่เธอทั้งหลายบำรุงเธอทั้งหลาย ด้วยจีวร ปิ่นทนต์ เสนาสนะ และปัจจัยเภสัชบริขาร ฯลฯ เธอทั้งหลาย จงแสดงธรรมอันงาม เบื้องต้น งามในท่ามกลางงามในที่สุด แก่พราหมณ์และคฤหบดีเหล่านั้นเถิด”^{๙๒} (๒) ภารกิจ ๖ ด้านของมหาเถรสมาคมและวัดพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ มาตรา ๑๕ ตรี มหาเถรสมาคมมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม

(๒) ปกครองและกำหนดการบรรพชาสามเณร

(๓) ควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่ การสาธารณูปการและการสาธารณสงเคราะห์ของคณะสงฆ์

(๔) รักษาหลักธรรมวินัยของพระพุทธศาสนา

^{๙๐} องค์การปกครองคณะสงฆ์, พระราชบัญญัติ พ.ศ. ๒๕๐๕, <http://www.watmoli.com/vittaya-2-chapter-1/part-2.html> สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๙๑} หลักการบริหาร, การเผยแผ่, <https://www.gotoknow.org/posts/495313>, (เข้าถึงเมื่อ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๕๘).

^{๙๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ภารกิจของสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

(๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติหรือกฎหมายอื่นมาตรา ๓๗ เจ้าอาวาสมีหน้าที่ดังนี้ บำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัด ให้เป็นไปด้วยดีปกครองและสอดส่องให้บรรพชิตและคฤหัสถ์ที่มีอยู่หรือพำนักอาศัยอยู่ในวัดนั้น ปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่งของมหาเถรสมาคมเป็นธุระในการศึกษาอบรมและสั่งสอนพระธรรมวินัย แก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ให้ความสะดวกตามควรในการบำเพ็ญกุศลด้านศาสนศึกษา หมายถึงการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมบาลี และการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ด้านศึกษาสงเคราะห์ หมายถึงการจัดการศึกษาแก่ประชาชนทั่วไป เช่น โรงเรียนพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด และโรงเรียนการกุศลของวัด ด้านเผยแผ่ศาสนา หมายถึง การเผยแผ่ศาสนา ดำเนินการใน ๒ ลักษณะ คือโครงการที่ปฏิบัติสืบเนื่องได้แก่หน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล การอบรมจริยธรรมนักเรียนราชการ การอบรมครูจริยศึกษางานพระธรรมทูต ด้านสาธารณสงเคราะห์ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการสงเคราะห์ชุมชนและสังคม โดยมีวัดและพระภิกษุเป็นแกนนำ ด้านสาธารณูปการ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการพัฒนาวัด ด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม เช่น การดูแล บำรุงรักษาศาสนสมบัติของวัด การดูแลรักษาและก่อสร้างอาคารสถานที่ ด้านการปกครองของสงฆ์ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) ๒๕๓๕ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของวัดและพระสงฆ์ในสังคมไทยบทบาทของวัดในฐานะเป็นศูนย์กลางของสังคม ไว้ดังนี้ เป็นสถานศึกษาสำหรับชาวบ้าน เป็นสถานสงเคราะห์ เป็นสถานพยาบาล เป็นที่พักคนเดินทาง เป็นสโมสรที่ชาวบ้านมาพบปะสังสรรค์ เป็นสถานบันเทิง เป็นที่ใกล้เคียงข้อพิพาท เป็นศูนย์กลางของศิลปวัฒนธรรมเป็นคลังวัสดุ เป็นศูนย์กลางการบริหารหรือการปกครอง เป็นที่ประกอบพิธีกรรม

สรุป ภาวะผู้นำเชิงพุทธของคณะสงฆ์การบริหารผู้บริหารควรพิจารณาปรับเปลี่ยนหลักสูตรให้ได้มาตรฐาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนซึ่งเน้นท่องจำเป็นหลัก มาเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์ธรรม สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรให้ภิกษุมีความรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ปัจจุบัน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ และสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับคนรุ่นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีศักดิ์ศรีและพยายามให้รัฐจัดงบประมาณ หรือดูแลเกื้อหนุนเช่นเดียวกับการศึกษาของฝ่ายบ้านเมือง ยึดหลักพระไตรปิฎกเป็นแบบอย่างโดยกำหนดมาตรฐานการศึกษา เสริมมาตรฐานครูบาอาจารย์ เน้นการศึกษาทั้งปริยัติ ปฏิบัติ เพื่อให้ได้ถึงปฏิเวธจะได้รู้เท่าทันสังคมในยุคปัจจุบันปริยัติ คือการศึกษา พระธรรมวินัยอันเป็นคำสอนของพระพุทธเจ้าในพระไตรปิฎกให้เข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ปฏิบัติ คือการปฏิบัติธรรมตามที่ได้ศึกษามาแล้วคือศีล สมาธิ และปัญญาปฏิเวธ คือผลที่เกิดจากการศึกษาปริยัติ แล้วนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้องจนเห็นผลเกิดปัญญาคือมรรค ๔ ผล ๔ นิพพาน ๑ เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๙ สรุป แนวคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธของคณะสงฆ์

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ภาวะผู้นำเชิงพุทธของคณะสงฆ์
คณะสงฆ์, (๑๑ ธันวาคม ๒๕๕๘)	คำว่า “การ” เป็นคำนามในพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายว่า “งาน” “สิ่งหรือเรื่องที่ต้องทำ”
อำนาจหน้าที่ในองค์กรปกครองคณะสงฆ์, (๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๘)	๑) อำนาจหน้าที่ผู้บัญชาการ ๒) อำนาจหน้าที่มหาเถรสมาคมมหาเถรสมาคม ๓) อำนาจหน้าที่เจ้าคณะอำนาจหน้าที่เจ้าคณะทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ๔) หน้าที่และอำนาจเจ้าอาวาสและผู้รักษาการแทน โดยที่วัดเป็นสถาบันหลักในการ
องค์กรปกครองคณะสงฆ์, (๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘)	๑) ผู้บัญชาการ ๒) องค์กรบัญญัติสังฆานัติองค์กร ๓) วัด ๔) องค์กรวินัยอธิการองค์กร
หลักการบริหาร, (๒๔ มิถุนายน ๒๕๕๘)	๑) ทรัพยากรภายในวัด ๒) ทรัพยากรภายนอกวัด หลักการบริหารผู้บริหารของวัด
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), (๒๕๔๓, หน้า ๕๑)	๑) บทบาทหรือหน้าที่ของตนเองของพระสงฆ์ ๒) บทบาทหน้าที่ต่อผู้อื่น

๒.๔ แนวคิด เกี่ยวกับพระสังฆาธิการ

“พระสังฆาธิการ” เป็นคำรวมตำแหน่งพระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ เริ่มใช้มาแต่ พ.ศ. ๒๕๐๖ จนถึงปัจจุบันโดยมีกฎหมายมหาเถรสมาคม ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๐๖) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ กำหนดนามเป็นครั้งแรก โดยเปลี่ยนคำว่า “พระคณาธิการ” มาเป็น “พระสังฆาธิการ” ให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินการกิจการคณะสงฆ์ รวมคำว่า “พระ” “สังฆ” และ “อธิการ” เป็น “พระสังฆาธิการ” แปลตาม รูปศัพท์ว่า “พระภิกษุผู้ทำงานโดยสิทธิขาดในทางคณะสงฆ์” “พระภิกษุผู้ทำงานคณะสงฆ์โดยมีอำนาจเต็มตามตำแหน่ง” ซึ่งในแม่บทท่านบัญญัติว่า หมายถึง “พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์” มีตำแหน่งดังนี้

- ๑) เจ้าคณะใหญ่
- ๒) เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค
- ๓) เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด
- ๔) เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ
- ๕) เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล

๖) เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส^{๙๓} เจ้าคณะและเจ้าอาวาสดังกล่าวนี้เป็นผู้ทำงานคณะสงฆ์อย่างมีอำนาจเต็มตามกฎหมาย และครอบคลุมงานทุกส่วนในเขตปกครองหรือในวัด ส่วนรองเจ้าคณะ รองเจ้าอาวาส และผู้ช่วยเจ้าอาวาส จะมีอำนาจหน้าที่เต็มตามตำแหน่ง ก็เพราะได้รับการมอบหมาย จึงบัญญัตินามว่า "พระสังฆาธิการ" ซึ่งเทียบได้กับข้าราชการของฝ่ายราชอาณาจักร ส่วนเลขานุการเจ้าคณะและเลขานุการรองเจ้าคณะ หาได้เป็นพระสังฆาธิการไม่ เพราะเป็นเพียงผู้ทำการเลขานุการ จากความหมายข้างต้น พระสังฆาธิการ จึงหมายถึง พระภิกษุผู้ดำรงตำแหน่งปกครองคณะสงฆ์ ดังต่อไปนี้

- ๑) เจ้าคณะใหญ่
- ๒) เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค
- ๓) เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด
- ๔) เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ
- ๕) เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล

๖) เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส^{๙๔} ในกฎนี้ กำหนดพระสังฆาธิการไว้ ๖ ชั้นด้วยกัน เมื่อแบ่งเป็นตำแหน่ง หมายถึงที่ต้องใช้ตัวบุคคลผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นได้ ๑๒ ตำแหน่ง คือ

- ๑) ชั้น (ระดับ) หน มี ๑ ตำแหน่ง คือ เจ้าคณะใหญ่หน....
- ๒) ชั้น (ระดับ) ภาค มี ๒ ตำแหน่ง คือ เจ้าคณะภาค ๑ รองเจ้าคณะภาค ๑
- ๓) ชั้น(ระดับ)จังหวัด มี ๒ ตำแหน่ง คือ เจ้าคณะจังหวัด ๑ รองเจ้าคณะจังหวัด ๑
- ๔) ชั้น(ระดับ)อำเภอ มี ๒ ตำแหน่ง คือ เจ้าคณะอำเภอ ๑ รองเจ้าคณะอำเภอ ๑
- ๕) ชั้น (ระดับ) ตำบล มี ๒ ตำแหน่ง คือ เจ้าคณะตำบล ๑ รองเจ้าคณะตำบล ๑
- ๖) ชั้น (ระดับ) วัด มี ๓ ตำแหน่ง คือ เจ้าอาวาส ๑ รองเจ้าอาวาส ๑ และผู้ช่วยเจ้าอาวาส ๑

ความสำคัญของพระสังฆาธิการ

พระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครองและวัดให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎมหาเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ และพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช มีหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามของคณะสงฆ์ จัดการและพัฒนา การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้เป็นไปด้วยดี กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ระบุถึงความสำคัญของพระสังฆาธิการว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ จะเจริญรุ่งเรืองถาวรสืบต่อไป ก็ด้วยจะต้องอาศัยพระสังฆาธิการเป็นสำคัญเนื่องจากพระสังฆาธิการเป็นผู้ใกล้ชิดประชาชนโดยเฉพาะพระสังฆาธิการระดับเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นที่เคารพเลื่อมใสศรัทธาของประชาชน ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ เจ้า

^{๙๓} กฎมหาเถรสมาคม, ฉบับที่ ๕ (พ.ศ.๒๕๐๖),

^{๙๔} กฎมหาเถรสมาคม, ฉบับที่ ๒๔ ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ, หมวด๑ ข้อ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, พ.ศ. ๒๕๔๑), หน้า ๒.

อวาสจึงมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการวัด ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๙๕} พระภิกษุสงฆ์ ในฐานะพระสังฆาธิการตาม พระราชบัญญัติคณะสงฆ์มหาเถรสมาคมมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (๑) ปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปโดยเรียบร้อยดีงาม
- (๒) ปกครองและกำหนดการบรรพชาสามเณร
- (๓) ควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์การเผยแผ่การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ของคณะสงฆ์

(๔) รักษาหลักพระธรรมวินัยของพระพุทธศาสนา

(๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติหรือกฎหมายอื่น^{๙๖}

อำนาจหน้าที่ของมหาเถรสมาคมในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ เกี่ยวข้องกับการควบคุม และส่งเสริมกิจการคณะสงฆ์ที่เคยถูกจัดเป็นอำนาจหน้าที่ของสังฆมนตรีแห่งองค์การ ๔ ในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๔๘๔ กล่าวได้ว่ามหาเถรสมาคมในปัจจุบัน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานคณะสงฆ์ ๖ ประเภท คือ

- ๑) การปกครอง
- ๒) การศาสนศึกษา
- ๓) การศึกษาสงเคราะห์
- ๔) การเผยแผ่
- ๕) การสาธารณูปการ
- ๖) การสาธารณสงเคราะห์

สรุป งานคณะสงฆ์ ๖ ประเภท กล่าวคือ ๑) การปกครอง ๒) การศาสนศึกษา ๓) การศึกษาสงเคราะห์ ๔) การเผยแผ่ ๕) การสาธารณูปการ ๖) การสาธารณสงเคราะห์ และมีหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามของคณะสงฆ์ จัดการและพัฒนา การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ให้เป็นไปด้วยดี กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ ระบุถึงความสำคัญของพระสังฆาธิการว่าพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติจะเจริญรุ่งเรืองถาวรสืบต่อไป

^{๙๕} กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือพระสังฆาธิการ ว่าด้วยเรื่องการคณะสงฆ์และการพระศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐), หน้า ๓๓.

^{๙๖} พระราชบัญญัติคณะสงฆ์, ประกาศในราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ ๗๙ ตอนที่ ๑๑๕ ลงวันที่ ๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๐๕, หน้า ๕.

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุป แนวคิด เกี่ยวกับพระสังฆาธิการ

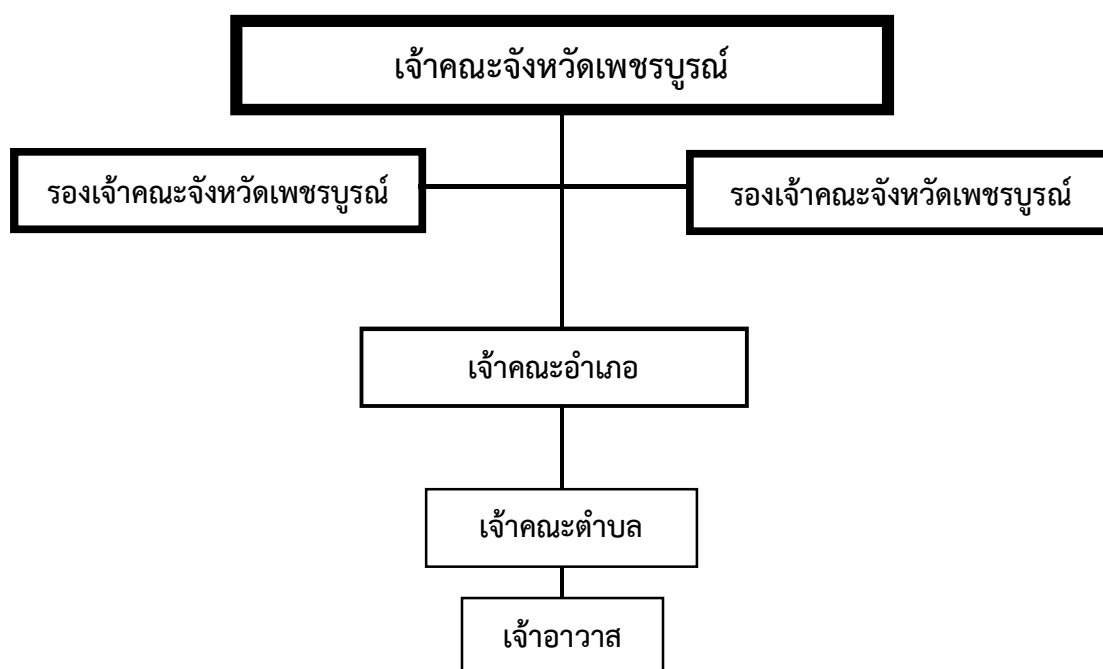
นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	แนวคิด เกี่ยวกับพระสังฆาธิการ
กฎหมายเถรสมาคม, (พ.ศ. ๒๕๐๖)	ตำแหน่งพระภิกษุผู้ปกครองคณะสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ เริ่มใช้มาแต่ พ.ศ.๒๕๐๖ จนถึงปัจจุบัน โดยมีกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๕ (พ.ศ.๒๕๐๖)
กฎหมายเถรสมาคม, (พ.ศ. ๒๕๔๑, หน้า ๒)	๑) เจ้าคณะใหญ่ ๒) เจ้าคณะภาค รองเจ้าคณะภาค ๓) เจ้าคณะจังหวัด รองเจ้าคณะจังหวัด ๔) เจ้าคณะอำเภอ รองเจ้าคณะอำเภอ ๕) เจ้าคณะตำบล รองเจ้าคณะตำบล ๖) เจ้าอาวาส รองเจ้าอาวาส ผู้ช่วยเจ้าอาวาส
กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, (๒๕๔๐, หน้า ๓๓)	พระสังฆาธิการเป็นผู้ปกครองดูแลคณะสงฆ์ในเขตปกครองและวัดให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎหมายเถรสมาคม ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง มติ ประกาศ และพระบัญชาสมเด็จพระสังฆราช มีหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมการรักษาความเรียบร้อยดีงามของคณะสงฆ์
พระราชบัญญัติคณะสงฆ์, (๒๕๐๕, หน้า ๕)	๑) ปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ๒) ปกครองและกำหนดการบรรพชาสามเณร ๓) ควบคุมและส่งเสริมการศาสนศึกษา ๔) รักษาหลักพระธรรมวินัยพระพุทธศาสนา ๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น

๒.๕ ข้อมูลพื้นที่งานวิจัย

๒.๕.๑ การปกครองคณะสงฆ์ จังหวัดเพชรบูรณ์

การบริหารงานคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นการ จัดดำเนินการกิจการคณะสงฆ์ มิใช่เป็น กิจการอันแบ่งแยกอำนาจดำเนินการด้วยวัตถุประสงค์เพื่อการถ่วงดุลอำนาจเช่นที่ เป็นอยู่ตาม กฎหมายในปัจจุบัน และโดยระบบ เช่นว่านั้นเป็นผลบั่นทอนประสิทธิภาพแห่งการดำเนินการกิจ การจึง สมควรแก้ไขปรับปรุงเสียใหม่ ให้สมเด็จพระสังฆราช องค์สกลมหาสังฆปริณายก ทรงบัญชาการคณะ สงฆ์ทางมหาเถรสมาคมตามอำนาจกฎหมายและพระธรรมวินัย ทั้งนี้เพื่อความเจริญรุ่งเรืองแห่ง พระพุทธศาสนา” และเป็นไปเพื่อความสุขสงบในประเทศชาติ จังหวัด อำเภอ รวมทั้งหน่วยงาน ประชาชน ตลอดไป และเจ้าคณะปกครองคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบูรณ์ มีพระอารามหลวง ๓ แห่ง ได้แก่ (๑) วัดมหาธาตุ พระอารามหลวงชนิดสามัญ ชั้นตรี ตั้งอยู่ที่ ถนนนิกรบำรุง ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ (๒) วัดไพธสณฑ์ศักราราม พระอารามหลวงชนิดสามัญ ชั้นตรี ตั้งอยู่ที่ ถนนพิทักษ์ ตำบลหล่มสัก อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ (๓) วัดเพชรวราราม พระอารามหลวง ชนิดสามัญ ชั้นตรี ตั้งอยู่ที่ถนนเพชรเจริญ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ รายนามตำแหน่งเจ้าคณะปกครองคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบูรณ์ เจ้าคณะปกครองคณะสงฆ์จังหวัด เพชรบูรณ์ (มหานิกาย) ประกอบด้วย

โครงสร้าง การบริหารงานคณะสงฆ์ จังหวัดเพชรบูรณ์



ภาพที่ ๒.๑ โครงสร้าง การบริหารงานคณะสงฆ์ จังหวัดเพชรบูรณ์

ที่มา : สำนักงานพุทธศาสนา จังหวัดเพชรบูรณ์

การปกครองคณะสงฆ์ในจังหวัดเพชรบูรณ์ มีวัดที่สังกัดมหานิกายจำนวน ๖๖๓ วัด โดยแบ่งเขตการปกครองคณะสงฆ์ระดับอำเภอ ๑๑ เขตการปกครอง ตำบลเป็น ๙๕ เขตการปกครอง^{๙๗}

๑) เจ้าคณะปกครองคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบูรณ์ (มหานิกาย) ประกอบด้วย

- (๑) พระเทพรัตนกวี เจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ อำเภอเมืองเพชรบูรณ์
- (๒) พระปริยัติพัชรภรณ์ รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดไพรสมณต์ศึกษาราม อำเภอหล่มสัก
- (๓) พระศรีพัชรโธม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์วัดมหาธาตุ อำเภอเมืองเพชรบูรณ์
- (๔) พระพิศาลพัชรกิจ เจ้าคณะอำเภอเมืองเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ อำเภอเมืองเพชรบูรณ์
- (๕) พระครูพัชรคณาภิบาล เจ้าคณะอำเภอหล่มสัก วัดเขาค้อพัฒนาราม อำเภอเขาค้อ
- (๖) พระครูอาทรวชิรคุณ เจ้าคณะอำเภอลำปาง วัดสว่างสันติวรณ อำเภอวังโป่ง
- (๗) พระครูพัชรคณาภิรักษ์ เจ้าคณะอำเภอน้ำหนาว วัดโคกมน อำเภอน้ำหนาว
- (๘) พระครูสุเขตพัชรคุณ เจ้าคณะอำเภอเขาค้อ วัดบ้านนายาว อำเภอเขาค้อ
- (๙) พระครูกิตติพัชรคุณ เจ้าคณะอำเภอชนแดน วัดลาดแค อำเภอชนแดน
- (๑๐) พระครูอนุรักษพัชรธรรม เจ้าคณะอำเภอหล่มเก่า วัดสระเกศ อำเภอหล่มเก่า
- (๑๑) พระมหาถาวร ถาวรเมธี เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิยม อำเภอวิเชียรบุรี
- (๑๒) พระมหาธนินทร์ นราสโร เจ้าคณะอำเภอหนองไผ่ วัดน้ำวัง อำเภอหนองไผ่
- (๑๓) พระครูสิริพัชรโรภาส เจ้าคณะอำเภอบึงสามพัน วัดชัยสมอทอด อำเภอบึงสามพัน
- (๑๔) พระครูถาวรพัชรโสภณ เจ้าคณะอำเภอศรีเทพ วัดศิริมงคล อำเภอศรีเทพ
- (๑๕) นายอัครชัย ได้ผลธัญญา ผ.อ.สำนักพระพุทธศาสนา
- (๑๖) นายบรรพต อิมสุขศรี ผ.อ. วัฒนธรรม จังหวัดเพชรบูรณ์

๒) เจ้าคณะปกครองคณะสงฆ์ จังหวัดเพชรบูรณ์ (ธรรมยุต) ประกอบด้วย

- (๑) พระวิสุทธินายก เจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ (ธ) วัดสนธิกรประชาราม อำเภอเมืองเพชรบูรณ์
- (๒) พระครูโสภณวัชรคุณ เจ้าคณะอำเภอเมืองเพชรบูรณ์ วัดเพชรวราราม อำเภอเมืองเพชรบูรณ์
- (๓) พระวิสุทธินายก รักษาการเจ้าคณะอำเภอหล่มสัก - เขาค้อ วัดสนธิกรประชาราม อำเภอเมืองเพชรบูรณ์

^{๙๗} สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์, สถิติคณะสงฆ์ในเขตอำเภอเมืองเพชรบูรณ์, <http://pnab.onab.go.th/>, (สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๕๘).

(๔) พระครูกันตศีลาภิชิต เจ้าคณะอำเภอลำเลียว - น้ำหนาว วัดดอนไชย อำเภอลำเลียว

(๕) พระมหาชาติชาย ปิยธมโม เจ้าคณะอำเภอนองไผ่ - บึงสามพันวัดสนธิกรประชาราม อำเภอมืองเพชรบูรณ์

(๖) พระครูสุนทรธรรมปคุณ เจ้าคณะอำเภอลำปาง - ศรีเทพ วัดป่าสระแก้ว อำเภอลำปางบุรี^{๙๘}

๒.๕.๑ การปกครองคณะสงฆ์ในอำเภอลำปาง จังหวัดเพชรบูรณ์

ชื่อ "ลุ่มสัก" เพี้ยนมาจากคำว่า "ลุ่มสัก" อันหมายถึง ลุ่มแม่น้ำป่าสัก เนื่องจากเป็นเมืองที่มีแม่น้ำป่าสักไหลผ่าน ชาวอำเภอลำปางส่วนใหญ่มีเชื้อสายมาจากบรรพบุรุษชาวลาวจากนครหลวงเวียงจันทน์อพยพมาอาศัยอยู่ ณ ที่นี้ โดยมีชื่อเรียกว่า "ชาวลาวลุ่ม" หรือ "ชาวไทยลุ่ม" บ้านเรือนของผู้ที่อาศัยที่นี่มักปลูกชิดติดกัน โดยเฉพาะในบริเวณหอนาฬิกาประจำอำเภอ ซึ่งเป็นศูนย์กลางของอำเภอ^{๙๙} การบริหารจัดการคณะสงฆ์ในอำเภอลำปาง จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นการจัดการบริหารการจัดการ และการปกครองออกเป็นสายการปฏิบัติงาน เพื่อให้บริหารงาน เข้าถึงและควบคุมได้ทั่วทุกพื้นที่ในอำเภอลำปางจังหวัดเพชรบูรณ์ในการบริหารการปกครองในอำเภอลำปาง มีจำนวน ๑๑๓ วัด การปกครองคณะสงฆ์ในเขตอำเภอในจังหวัดเพชรบูรณ์ มีวัดที่สังกัดมหานิกายจำนวน ๖๖๓ วัด โดยแบ่งเขตการปกครองคณะสงฆ์ระดับอำเภอ ๑๑ เขตการปกครอง ตำบลเป็น ๙๕ เขตการปกครอง และแบ่งเขตการปกครองคณะสงฆ์ระดับตำบล ๑๙ เขตการปกครอง ได้แก่ วัดราษฎร์มหานิกายจำนวน ๑๐๖ วัด ซึ่งมีจำนวนคณะสงฆ์สังกัดมหานิกายจำนวน ๖๙๓ รูป สามเณร จำนวน ๑๙๐ รูป และราษฎร์ธรรมยุติกนิกาย จำนวน ๗ วัด ในอำเภอลำปาง จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งมี และคณะสงฆ์สังกัดธรรมยุติกนิกาย จำนวน ๔๒ รูป สามเณร จำนวน ๑๘ รูป ดังนี้^{๑๐๐}

^{๙๘} สำนักพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์, “เจ้าคณะปกครองคณะสงฆ์”, http://pnab.onab.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=249:2553-03-05-03-m-s&catid=64:2009-11-1204-34-21, สืบค้นเมื่อ วันที่ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๙๙} วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี (๒๕๕๗), อำเภอลำปาง, <https://th.wikipedia.org/wiki/%>, สืบค้นเมื่อ วันที่ ๑๐ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๑๐๐} สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์, รายงานสรุปจำนวนวัด พระภิกษุ และสามเณรในจังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๖ สิงหาคม ๒๕๕๘.

๑) วัดราษฎร์ในอำเภอหล่มสัก

ตารางที่ ๒.๑๑ วัดราษฎร์ในอำเภอหล่มสัก มีวัดราษฎร์มหานิกาย และวัดราษฎร์ธรรมยุติกนิกาย
จำนวน ๑๑๓ วัด ดังต่อไปนี้^{๑๐๑}

วัดราษฎร์มหานิกายจำนวน ๑๐๖ วัด ได้แก่			
ชื่อวัดในอำเภอหล่มสัก	ในอำเภอ/ตำบล	จำนวน	
		พระภิกษุ	สามเณร
๑) วัดไพธมศัสดาราม (พระ อารามหลวงชั้นตรี ชนิดสามัญ)	ตำบลหล่มสัก อำเภอ หล่มสัก	๓๔	๗๕
๒) วัดชัยมงคล	ตำบลช้างตะลูด	๕	-
๓) วัดจอมมณี	ตำบลตาลเดี่ยว	๕	-
๔) วัดท่ากกแก	ตำบลตาลเดี่ยว	๗	-
๕) วัดเทวราชกุญชร	ตำบลตาลเดี่ยว	๖	-
๖) วัดปากห้วยขอนแก่น	ตำบลตาลเดี่ยว	๕	๔
๗) วัดลัฏฐินาราม	ตำบลตาลเดี่ยว	๘	-
๘) วัดศรีจันทาราม	ตำบลตาลเดี่ยว	๔	-
๙) วัดศรีสมพร	ตำบลตาลเดี่ยว	๘	-
๑๐) วัดศรีสะอาดวราราม	ตำบลตาลเดี่ยว	๗	-
๑๑) วัดขามเรียง	ตำบลท่าอิบุญ	๑๑	๓
๑๒) วัดจี้งามโนนสว่าง	ตำบลท่าอิบุญ	๕	-
๑๓) วัดนาแซงน้อย (บุญญานุ รักษ์)	ตำบลท่าอิบุญ	๖	-
๑๔) วัดโพธิ์ศรีสามัคคี	ตำบลท่าอิบุญ	๕	-
๑๕) วัดราษฎร์ศรัทธาธรรม	ตำบลท่าอิบุญ	๘	-
๑๖) วัดศรีจันทร์พัฒนาราม	ตำบลท่าอิบุญ	๗	-
๑๗) วัดโพธิ์งาม	ตำบลน้ำก้อ	๙	-
๑๘) วัดราษฎร์ศรัทธาธรรม	ตำบลน้ำก้อ	๘	-
๑๙) วัดศรีชมชื่น	ตำบลน้ำก้อ	๖	-
๒๐) วัดสันติวิหาร	ตำบลน้ำก้อ	๖	๒
๒๑) วัดไทรย้อย	ตำบลน้ำซุ่น	๔	-
๒๒) วัดธรรมสมาคม	ตำบลน้ำซุ่น	๗	-

^{๑๐๑} กิพีเดีย สารานุกรมเสรี, รายชื่อวัดในจังหวัดเพชรบูรณ์, [https://th.wikipedia.org/wiki/สืบค้นเมื่อ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๘](https://th.wikipedia.org/wiki/สืบค้นเมื่อ_วันที่_๒๐_ธันวาคม_๒๕๕๘).

ตารางที่ ๒.๑๑ ต่อ

วัดราษฎร์มหานิกายจำนวน ๑๐๖ วัด ได้แก่			
ชื่อวัดในอำเภอหลัก	ในอำเภอ/ตำบล	จำนวน	
		พระภิกษุ	สามเณร
๒๓) วัดน้ำขุนวาริ	ตำบลน้ำขุน	๙	๓
๒๔) วัดโนนสว่างอารมณ์	ตำบลน้ำขุน	๓	-
๒๕) วัดโพธิ์จ้อย	ตำบลน้ำขุน	๗	-
๒๖) วัดราษฎร์ประดิษฐ์วราราม	ตำบลน้ำขุน	๑๐	๔
๒๗) วัดสว่างแสนจันทร์	ตำบลน้ำขุน	๕	๒
๒๘) วัดใหม่ไทยพัฒนา	ตำบลน้ำขุน	๔	๑
๒๙) วัดจอมแจ้ง	ตำบลน้ำเอี้ย	๗	-
๓๐) วัดชัยทอง	ตำบลบ้านกลาง	๗	-
๓๑) วัดเทวราชกุญชร	ตำบลบ้านกลาง	๔	-
๓๒) วัดโนนสมบูรณ์	ตำบลบ้านกลาง	๖	-
๓๓) วัดโนนสว่าง	ตำบลบ้านกลาง	๘	-
๓๔) วัดโพธิ์ศรีธรรมาราม	ตำบลบ้านกลาง	๔	-
๓๕) วัดสว่างโพธาราม	ตำบลบ้านกลาง	๕	-
๓๖) วัดสว่างอรุณ	ตำบลบ้านกลาง	๖	-
๓๗) วัดห้วยแสนงา	ตำบลบ้านกลาง	๖	-
๓๘) วัดประเชชัย	ตำบลบ้านดัว	๕	-
๓๙) วัดศรีธรรมา	ตำบลบ้านดัว	๓	-
๔๐) วัดศรีภูมิ	ตำบลบ้านดัว	๙	๓๐
๔๑) วัดเปือยงาม	ตำบลบ้านไร่	๔	๒
๔๒) วัดโคกเจริญ	ตำบลบ้านโสก	๘	-
๔๓) วัดเนินโกกน้อย	ตำบลบ้านโสก	๖	-
๔๔) วัดโพนชัย	ตำบลบ้านโสก	๔	-
๔๕) วัดศรีทัศน์	ตำบลบ้านโสก	๗	-
๔๖) วัดศิระเกตุ	ตำบลบ้านโสก	๘	๖
๔๗) วัดสว่างอารมณ์	ตำบลบ้านโสก	๗	-
๔๘) วัดโสมนัส	ตำบลบ้านโสก	๘	-
๔๙) วัดตุมคามณี	ตำบลบ้านหวาย	๖	-
๕๐) วัดศรีวิชัย	ตำบลบ้านหวาย	๔	-
๕๑) วัดแก้วสว่าง	ตำบลบุงคล้า	๗	-

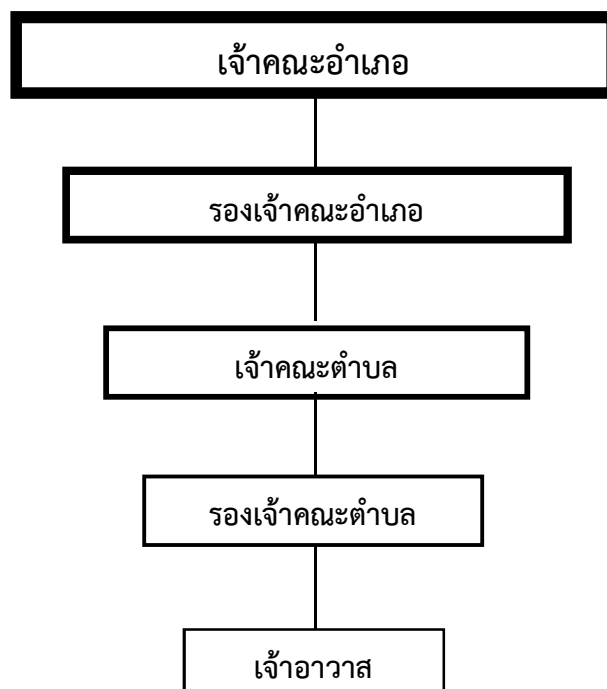
ตารางที่ ๒.๑๑ ต่อ

วัดราษฎร์มหานิกายจำนวน ๑๐๖ วัด ได้แก่			
ชื่อวัดในอำเภอหล่มสัก	ในอำเภอ/ตำบล	จำนวน	
		พระภิกษุ	สามเณร
๕๒) วัดทุ่งสว่างนาจารย์	ตำบลบึงคล้า	๑๑	๕
๕๓) วัดโนนศรีแก้ว	ตำบลบึงคล้า	๕	-
๕๔) วัดมะเดื่องาม	ตำบลบึงคล้า	๖	-
๕๕) วัดศรีเมือง	ตำบลบึงคล้า	๑๑	-
๕๖) วัดหลักเมืองพัฒนาราม	ตำบลบึงคล้า	๕	-
๕๗) วัดหัวนา	ตำบลบึงคล้า	๕	-
๕๘) วัดถ้ำสมบัติ	ตำบลบึงน้ำเต้า	๕	๕
๕๙) วัดทรายทอง	ตำบลบึงน้ำเต้า	๔	-
๖๐) วัดธารทิพย์	ตำบลบึงน้ำเต้า	๖	-
๖๑) วัดโนนทอง	ตำบลบึงน้ำเต้า	๔	-
๖๒) วัดโพธิ์เย็น	ตำบลบึงน้ำเต้า	๗	-
๖๓) วัดน้ำคำเหนือ	ตำบลปากช่อง	๓	-
๖๔) วัดโนนสมพร	ตำบลปากช่อง	๗	-
๖๕) วัดปากออก	ตำบลปากช่อง	๗	-
๖๖) วัดวังยาว	ตำบลปากช่อง	๗	-
๖๗) วัดศรีจินดาธรรม	ตำบลปากช่อง	๘	-
๖๘) วัดศรีจำปาทอง	ตำบลปากช่อง	๙	-
๖๙) วัดศรีทอง	ตำบลปากช่อง	๙	-
๗๐) วัดศรีแสนคำ	ตำบลปากช่อง	๕	-
๗๑) วัดขามเรียง	ตำบลฝายนาแซง	๑๑	-
๗๒) วัดโพธิ์ตาก	ตำบลฝายนาแซง	๗	-
๗๓) วัดศรีชมชื่น	ตำบลฝายนาแซง	๖	-
๗๔) วัดสำราญรมย์	ตำบลฝายนาแซง	๖	-
๗๕) วัดบ้านไร่สว่างอารมณ์	ตำบลลานป่า	๕	-
๗๖) วัดพรศรีธาราม	ตำบลลานป่า	๔	-
๗๗) วัดโพธิ์กลาง	ตำบลลานป่า	๘	๓
๗๘) วัดราชธานี	ตำบลลานป่า	๔	-
๗๙) วัดใหม่ประทานพร	ตำบลลานป่า	๔	๒
๘๐) วัดท่ามะกลั่ว	ตำบลวัดป่า	๖	-

ตารางที่ ๒.๑๑ ต่อ

วัดราษฎร์มหานิกายจำนวน ๑๐๖ วัด ได้แก่			
ชื่อวัดในอำเภอหล่มสัก	ในอำเภอ/ตำบล	จำนวน	
		พระภิกษุ	สามเณร
๘๑) วัดทุ่งวาริลาภอุดม	ตำบลวัดป่า	๑๐	-
๘๒) วัดเทศาวาส	ตำบลวัดป่า	๙	-
๘๓) วัดบึงยาง	ตำบลวัดป่า	๖	๒
๘๔) วัดอรุณญาศรี	ตำบลวัดป่า	๕	-
๘๕) วัดจอมแจ้งสว่างอารมณ์	ตำบลสักหลง	๕	๓
๘๖) วัดชลประทาน	ตำบลสักหลง	๗	-
๘๗) วัดชลประทาน	ตำบลสักหลง	๔	-
๘๘) วัดไตรภูมิ	ตำบลสักหลง	๕	-
๘๙) วัดศรีสมบุญ	ตำบลสักหลง	๔	-
๙๐) วัดท่าแร่	ตำบลหนองไขว่	๒	-
๙๑) วัดน้ำก้ออินเตศวราราม (อินทร์เตชะสว่างวราราม)	ตำบลหนองไขว่	๖	๔
๙๒) วัดโนนทอง	ตำบลหนองไขว่	๗	๑๙
๙๓) วัดโพธาราม	ตำบลหนองไขว่	๖	-
๙๔) วัดศรีสำราญ	ตำบลหนองไขว่	๔	-
๙๕) วัดสว่างยางคำ	ตำบลหนองไขว่	๘	-
๙๖) วัดสว่างอารมณ์	ตำบลหนองไขว่	๗	-
๙๗) วัดหนองปลาชีว	ตำบลหนองไขว่	๓	๓
๙๘) วัดศรีเจริญหล	ตำบลหนองสว่าง	๔	-
๙๙) วัดสว่างอารมณ์	ตำบลหนองสว่าง	๖	-
๑๐๐) วัดทุ่งจันทร์สมุทร	ตำบลหล่มสัก	๔	-
๑๐๑) วัดประชุมคงคาราม	ตำบลหล่มสัก	๗	-
๑๐๒) วัดศรีบุญเรือง	ตำบลหล่มสัก	๑๒	๕
๑๐๓) วัดศรีมงคล	ตำบลหล่มสัก	๑๔	๕
๑๐๔) วัดโฆษา	ตำบลห้วยไร่	๔	๒
๑๐๕) วัดโป่งช้าง	ตำบลห้วยไร่	๕	-
๑๐๖) วัดศรีเจริญชัย	ตำบลห้วยไร่	๘	-

โครงสร้าง การบริหารงานคณะสงฆ์อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์



ภาพที่ ๒.๒ โครงสร้าง การบริหารงานคณะสงฆ์อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์
ที่มา : สำนักงานพุทธศาสนา จังหวัดเพชรบูรณ์

สรุป ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารงานคณะสงฆ์ในอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ดังนี้ การบริหารจัดการคณะสงฆ์ในอำเภอหล่มสัก เป็นการบริหารจัดการ และการปกครองออกเป็นสายการปฏิบัติงาน เพื่อให้บริหารงาน เข้าถึงและควบคุมได้ทั่วทุกพื้นที่ในอำเภอหล่มสักจังหวัดเพชรบูรณ์ ในการบริหารการปกครองในอำเภอหล่มสัก มีจำนวน ๑๓๓ วัด โดยแบ่งเขตการปกครองคณะสงฆ์ระดับตำบล ๑๙ เขตการปกครอง ได้แก่ คณะสงฆ์สังกัดมหานิกายอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งมีจำนวนคณะสงฆ์สังกัดมหานิกายจำนวน ๖๙๓ รูป และราษฎร์ธรรมยุติกนิกาย จำนวน ๗ วัด ในอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งมี และคณะสงฆ์สังกัดธรรมยุติกนิกาย จำนวน ๔๒ รูป

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุป ข้อมูลพื้นที่งานวิจัย

นักวิชาการ/สำนักวิชาการ	ข้อมูลพื้นที่งานวิจัย
สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์, (๒๔ ตุลาคม ๒๕๕๘)	เจ้าคณะปกครองคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบูรณ์ มี พระอารามหลวง ๓ แห่ง ได้แก่ ๑) วัดมหาธาตุ ๒) วัดไพธมส์ศัสดาราม ๓) วัดเพชรวาราม

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำของเจ้าคณะอำเภอในจังหวัดเพชรบูรณ์ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาศึกษาประกอบการวิจัยได้ดังนี้

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำจะบริหาร จัดการหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ขึ้นส่วนหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับตัวผู้นำ ว่ามีภาวะผู้นำที่จะสามารถบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ภาวะผู้นำต้องเป็นศาสตร์และศิลป์ สำหรับการบริหารการจัดการงานให้สำเร็จผลและมีประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำ มีหลายคณะหลายคนบุคคล พอสังเขปดังนี้

พระเทพปริยัติเมธี ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย” จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธนั้นมีลักษณะอยู่ ๓ อย่าง คือ (๑) คุณลักษณะภายนอก คือ มีรูปร่างสง่างาม น่าเคารพศรัทธาเลื่อมใส ตลอดทั้งมีพลังกำลังแข็งแรง สุขภาพที่ดี และมีความเพียร (๒) คุณลักษณะภายใน คือ มีความรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชำนาญในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี (๓) มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งความแตกต่างนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือมีความเชื่อมั่นมีความเชื่อฟังอย่างจริงใจ วิธีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีซึ่งมีหลักธรรมหรือคุณธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้นำ ที่นำมากล่าวไว้ในงานวิจัยนี้ มีจำนวน ๒๐ หลักธรรม คือ (๑) ทศพิธราชธรรม (๒) จักรวรรดิวัตรธรรม (๓) อธิปไตย (๔) ราชสังคหัตถุธรรม (๕) สังคหัตถุธรรม (๖) พรหมวิหารธรรม (๗) อคติธรรม (๘) อิทธิบาทธรรม (๙) พลธรรม (๑๐) สัมปยุตธรรม (๑๑) อปทานิยธรรม (๑๒) กัลยาณมิตรธรรม (๑๓) สารณียธรรม (๑๔) อริยทรัพย์ธรรม (๑๕) บารมีธรรม (๑๖) คหบดีธรรม (๑๗) คุณธรรม (๑๘) ยุติธรรม (๑๙) อธิฐานธรรม (๒๐) ขันติโสรัจจธรรม โดยแบ่งเป็น ๓ กลุ่มหลักธรรมของผู้นำ ดังนี้ คือ (๑) หลักธรรมสำหรับครองตน ได้แก่ เบญจศีลเบญจธรรม สัมปยุตธรรม พลธรรม อคติธรรม อธิฐานธรรม ขันติโสรัจจธรรม คุณธรรมอริยทรัพย์ธรรม (๒) หลักธรรมสำหรับครองคน ได้แก่ พรหมวิหารธรรม บารมีธรรม ราชสังคหัตถุธรรม สังคหัตถุธรรม พลธรรม ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตรธรรม คหบดีธรรม อธิปไตย กัลยาณมิตรธรรม อริยทรัพย์ธรรม ยุติธรรม อคติธรรม (๓) หลักธรรมสำหรับการครองงาน ได้แก่ อิทธิบาทธรรม สารณียธรรม อปทานิยธรรม อริยทรัพย์ธรรม กัลยาณมิตรธรรม ยุติธรรม พลธรรม อคติธรรม^{๑๐๒}

พระอธิการณัฐปคัลลิต วิสารโธ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบรรพตพิสัย จังหวัดนครสวรรค์” จากผลการศึกษา พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบรรพตพิสัยจังหวัดเพชรบูรณ์โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำเชิงพุทธอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๔$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้ ๑) ด้านจักขุมา พบว่า โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำเชิงพุทธอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๕$)

^{๑๐๒} พระเทพปริยัติเมธี, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย”, งานวิจัย, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

(๒) ด้านวิธูโร พบว่า โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำเชิงพุทธอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๕๙$) และ (๓) ด้านนิสสัยสัมปันโน พบว่า โดยภาพรวม มีภาวะผู้นำเชิงพุทธอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๗$) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ รายได้ และการทำงานสถานที่ปัจจุบัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนระดับการศึกษาสูงสุด แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๑๐๓}

พระอุเทน ปริมุตโต ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์” จากผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อภาวะผู้นำในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยมีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ด้านความเป็นผู้รู้จักตน ด้านความเป็นผู้รู้จักกาล ด้านความเป็นผู้รู้จักประมาณด้านความเป็นผู้รู้จักบริษัท ด้านความเป็นผู้รู้จักเธอ ด้านความเป็นผู้รู้จักผลยกเว้นค่าความเป็นผู้รู้จักบุคคลอยู่ระดับปานกลาง เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอพยุหะคีรีจังหวัดนครสวรรค์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่าผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศและตำแหน่งต่างกันมีระดับภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยภาพรวมต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอายุการศึกษาและรายได้ต่างกันมีระดับภาวะผู้นำเชิงพุทธโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๑๐๔}

พระมหาสามารถ ฐิตสทโธ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์” จากผลการศึกษาพบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการอำเภอเมืองนครสวรรค์จังหวัดนครสวรรค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่าพระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการอำเภอเมืองนครสวรรค์จังหวัดนครสวรรค์ ด้านอรรถกถา อยู่ในระดับมาก และด้านอื่นๆ ก็อยู่ในระดับมากเปรียบเทียบความคิดเห็น พระภิกษุต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการอำเภอเมืองนครสวรรค์จังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่อายุพรรษาพุทธกาลศึกษาแผนกธรรมวุฒิการศึกษาแผนกบาลีและวุฒิการศึกษาสายสามัญ ที่แตกต่างกันผลการวิจัยพบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการอำเภอเมืองนครสวรรค์จังหวัดนครสวรรค์ด้านอายุวุฒิการศึกษาแผนกธรรมวุฒิการศึกษาแผนกบาลี วุฒิการศึกษาสายสามัญไม่แตกต่างกันส่วนในด้านพรรษาแตกต่างกันโดยมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๐๕}

^{๑๐๓} พระอธิการณัฐปคัลลิต วิสารโธ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบรรพตพิสัย จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๑๐๔} พระอุเทน ปริมุตโต, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๐๕} พระมหาสามารถ ฐิตสทโธ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

นางพัชรี ชำนาญศิลป์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง” จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร (๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญมีจำนวน ๑๐ ตัวแปร (๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร (๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม มีจำนวน ๑๐ ตัวแปรการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ มีประสบการณ์มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน ให้ความช่วยเหลือมองโลกในแง่บวก สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์จริงใจ มีสัจจะ คำนับสัญญา มีจิตใจเป็นกลางกระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษา นำหลักธรรมมาใช้ มีเหตุและผล รอบคอบ ใส่ใจประเมิณผล สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น ยึดหลักอิทธิบาท ๔ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่างประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์(จักขุมา)ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ๆ องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิธูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมป็นโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่ กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริตสร้าง ความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมมีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมิณผล^{๑๐๖}

พระมหามานะ พุทธวิริโย ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์” จากการศึกษาพบว่า (๑) ระดับภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอ หนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ (๒) ผลเปรียบเทียบ พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอ หนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ โดนจำแนกตามปัจจัยส่วนแตกต่างกัน ตามอายุ การศึกษา อาชีพ และรายได้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนประชาชนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน (๓) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับภาวะผู้นำของภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ นายขาดวิสัยทัศน์และไม่เข้าใจปัญหาตลอดถึงความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง นายกไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปแสดงความคิดเห็นในแผนพัฒนา

^{๑๐๖} นางพัชรี ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, **วิทยานิพนธ์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ประจำปีหรือในการพิจารณางบประมาณพัฒนาพื้นที่นายกมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน แต่ทำตามวิสัยทัศน์ของตนเอง^{๑๐๗}

กฤติมา ไทยยานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโกจังหวัดนครสวรรค์” จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำตามสภาพจริงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาพรวมมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงด้านบุคลิกภาพ รองลงมาด้านความรู้ความสามารถน้อยที่สุด ด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้มีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านบุคลิกภาพ รองลงมา ด้านคุณธรรมจริยธรรม น้อยที่สุดด้านความรู้ความสามารถ^{๑๐๘}

สรุป ผู้นำและภาวะผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดีและยังมี หลัก คุณธรรม คือ หลัก จักขุมา วิรุโธ นิสสยสัมปันโน รวมอยู่ในผู้ด้วยเช่นการเป็น ผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร และคนรอบข้างก็จะเกิดความสุขทั้งตัวเราเองและผู้นำเองหากยังละ อคติธรรม ๔ อย่าง คือการมีความลำเอียงต่อพนักงานที่ใกล้ชิดกว่า ผู้นำเองก็อาจจะเกิดผลเสียกับองค์กรได้ทั้งที่ไม่เป็นผลกับเป็นการมองตัวผู้นำเองว่าขาดคุณธรรมไป ภาวะผู้นำที่เคยสะสมมากี่อาจจะใช้การไม่ได้ทั้งเป็นผลเสีย คือ อาจขาดอำนาจ สั่งการไม่ได้ พนักงานในองค์กรไม่เชื่อฟังสิ่งต่างเหล่านี้อาจจะเกิดผลตามได้ เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระเทพปริยัติเมธี, งานวิจัยบัณฑิตวิทยาลัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)	ภาวะผู้นำเชิงพุทธนั้นมีลักษณะอยู่ ๓ อย่าง คือ ๑) คุณลักษณะภายนอก คือ มีรูปร่างสง่างาม น่าเคารพศรัทธาเลื่อมใส ตลอดจนมีพลังกำลัง แข็งแรง สุขภาพที่ดี และมีความเพียร ๒) คุณลักษณะภายใน คือมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีความชำนาญในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี ๓) มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งความแตกต่างนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือมีความเชื่อมั่นมีความเชื่อฟัง

^{๑๐๗} พระมหามานะ พุทธวิริโย, “ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอหนองกั จังหวัดบุรีรัมย์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๐๘} กฤติมา ไทยยานนท์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๓).

ตารางที่ ๒.๑๓ ต่อ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระอธิการณัฐปคัลลิต วิสารโธ, งานวิจัยบัณฑิตวิทยาลัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย๒๕๕๗)	พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ รายได้ และการทำงานสถานที่ปัจจุบัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนระดับการศึกษาสูงสุด แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้
พระอุเทน ปริมุตโต, วิทยานิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๖)	ความคิดเห็นของผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อภาวะผู้นำในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยมีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ด้านความเป็นผู้รู้จักตน ด้านความเป็นผู้รู้จักกาล ด้านความเป็นผู้รู้จักประมาณด้านความเป็นผู้รู้จักบริษัทด้านความเป็นผู้รู้จักเธอ
พระมหาสามารถ จิตสทโธ, วิทยานิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๖)	พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการอำเภอเมืองนครสวรรค์จังหวัดนครสวรรค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่าพระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธของพระสังฆาธิการอำเภอเมืองนครสวรรค์จังหวัดนครสวรรค์ ด้านอัตตัญญูตา อยู่ในระดับมาก และด้านอื่นๆ ก็อยู่ในระดับมาก
นางพัชรี ชำนาญศิลป์, วิทยานิพนธ์, บัณฑิตวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๗)	ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญมีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร

ตารางที่ ๒.๑๓ ต่อ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระมหามานะ พุทธวิริโย, วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๔)	ระดับภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอ หนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับมากทุกด้านตามลำดับ คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์
กฤติมา ไทยานนธ์, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (มหาวิทยาลัย ขอนแก่น ๒๕๕๓)	ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำตามสภาพจริงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาพรวมมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงด้าน บุคลิกภาพ

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติ เป็นไปตามสถานการณ์ของท้องถิ่นนั้นๆ ในสังคมไทยตามทัศนะของพระพุทธศาสนาว่าการที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติหลักพุทธธรรม จึงจะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและเป็นผู้ตามที่ทำให้ความร่วมมือ เพื่อที่จะนำสังคมไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพที่จะนำผู้บริหารบุคคลอื่นนั้นตามรอย พระพุทธศาสนา หรือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญมีผู้วิจัย ดังนี้

สุพจน์ เจริญขำ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอขามเฒ่าบุรี จังหวัดกำแพงเพชร” ผลการวิจัยพบว่าประชาชนมีทัศนะต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอขามเฒ่าบุรี จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทัศนะของประชาชนต่อการบริหารงานของตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอขามเฒ่าบุรี จังหวัดกำแพงเพชร พบว่าประชาชนที่มีเพศต่างกันอายุต่างกัน และระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยแต่ในส่วน of ประชาชน ที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีทัศนะต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติค่าสถิติระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย^{๑๐๙}

^{๑๐๙} สุพจน์ เจริญขำ, “การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอขามเฒ่าบุรี จังหวัดกำแพงเพชร, วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

พระครูนนทวิวัฒน์ วีระมโน ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานเทศบาลตามหลักสาราณียธรรม 6 : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายทาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยเรื่องการบริหารงานเทศบาลตำบล ตามหลักสาราณียธรรม 6 กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายทางอำเภอบางกรวยจังหวัดนนทบุรี พบว่าเทศบาลตำบลปลายทางได้บริหารงานตามหลักสาราณียธรรมทั้ง 6 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พบว่ามีการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม 6 อยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสาราณียธรรม 6 กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายทางอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าประชาชนในเขตเทศบาล ตำบลปลายทาง มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามเพศและอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับมติฐานที่ตั้งไว้ส่วนประชาชนที่มีระดับการศึกษาและอาชีพต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน เทศบาลตำบลตามหลักสาราณียธรรม 6 ไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธตามมติฐานที่ตั้งไว้^{๓๐๐}

พระปิยวัฒน์ ปิยสีโล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่” ผลการวิจัยพบว่า ๑) สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม บุคคลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.2 มีอายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.3 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.2 มีตำแหน่งกองการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 36.8 มีประสบการณ์ทำงาน 16 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.9 และมีสถานภาพสมรสคิดเป็นร้อยละ 6 5.2 2) ความคิดเห็นของบุคลากรและประชาชนที่มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่จังหวัดแพร่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลางสู่ประชาชนพบว่าประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่โดยรวมระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าประชาชนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน^{๓๐๑}

ธิดารัตน์ ศิลวรรณโณ ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักสังกัดหัตถ์ 4 : กรณีศึกษา อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน” ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 2.83 มีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 38.94 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 7.79 มีประสบการณ์ทำงาน 5 - 10 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๗๙ พนักงานส่วนบุคคลมีความคิดเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการบริหารงานตามหลักสังกัดหัตถ์ 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายได้เป็น พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตาม

^{๓๐๐} พระครูนนทวิวัฒน์ วีระมโน, “การบริหารงานเทศบาลตามหลักสาราณียธรรม 6 : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายทาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๓๐๑} พระปิยวัฒน์ ปิยสีโล, “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

หลักสังคหวัตถุ 4 ในด้านพาน ด้านปิยวาจา ด้าน อตถจริยา และด้านสมณศักดิ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามหลักสังคหวัตถุ 4 จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน มีปฏิเสสมมติฐานการวิจัยการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่เห็นว่าควรส่งเสริมให้มีการปลูกจิตสำนึกในการแบ่งปัน ช่วยเหลือกัน เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานที่ดีขึ้น และพนักงานส่วนตำบลควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ^{๑๑๒}

วัชรีย์ ศรีวิชัย ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาลตำบลใน อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง” ผลการวิจัยพบว่า หลังจากทีเทศบาลในอำเภอเกาะคาจังหวัดลำปาง ได้นำเอา แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปรับใช้ในการบริหารงานของเทศบาลตำบล โดยมุ่งเน้นให้การบริหารงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกและตอบสนองความต้องการได้มากขึ้น แต่ขณะเดียวกันเทศบาลตำบลประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงานด้านภารกิจต่างๆ ที่ได้รับการถ่ายโอนจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2552 ทำให้เทศบาลตำบลใน อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปางมีภาระกิจที่ต้องปฏิบัติและใช้งบประมาณเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้เทศบาลไม่สามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณและบุคลากรที่ปฏิบัติตามภารกิจถ่ายโอน จึงส่งผลให้การปฏิบัติดำเนินงานของเทศบาลตำบลในอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปางตามยุทธศาสตร์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก^{๑๑๓}

พระคณพศ กิตติสาโร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 88 คนมีอายุตั้งแต่ ๓๑ - 40 ปี มีจำนวน 72 คน มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 77 คน มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 95 คน มีประสบการณ์ทำงาน 5 ถึง 10 ปี จำนวน 68 คน และมีตำแหน่งลูกจ้างจำนวน 75 คน 2 พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางกรวยมีความคิดเห็นต่อการตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับ 3.85 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางกรวย มีความคิดเห็นต่อการ ตามหลักธรร

^{๑๑๒} อิดารัตน์ ศิละวรรณโณ, “ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักสังคหวัตถุ 4 : กรณีศึกษา อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๑๓} วัชรีย์ ศรีวิชัย, “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาลตำบลใน อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

มาภิบาลอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอบางกรวยจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ อายุระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงาน ที่อยู่ในอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี พบว่าผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางกรวย มีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4 ปัญหาในการบริหารงานพบว่า บุคลากรบางส่วนอยู่ยังไม่ทราบ ข้อกฎหมายหรือหลักธรรมาภิบาล เกี่ยวกับการบริหารงานในแต่ละส่วนขององค์การบริหารส่วนตำบล บุคลากรบางส่วนยังเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม^{๑๑๔}

พระจรัณ ธีระปญโญ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วน ตำบลลำพูน อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 มีอายุตั้งแต่ 31-40 ปี มีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 มีระดับการศึกษา 4.36 หรือปวช จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 มีอาชีพเกษตรกรจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.8 ความคิดเห็นของประชาชน ต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพูนอำเภอตากฟ้าจังหวัด นครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับ เท่ากับ 3.52 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าตามหลักความ โปร่งใสอยู่ในระดับปานกลางส่วนด้านอื่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน^{๑๑๕}

พระมหาเอกมร ฐิตปญโญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการ บริหารงานตามหลัก สาราณียธรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน อำเภอดอนมดแดง จังหวัด อุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า 1) ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสาราณีย ธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอดอนมดแดงจังหวัดอุบลราชธานีโดยรวมอยู่ในระดับปาน กลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประชาชนมีความเห็น คิดเห็นต่อการ บริหารงานตามหลักสาราณียธรรม อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็น ของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอ ดอนมดแดงจังหวัดอุบลราชธานีโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนมีระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรมขององค์การบริหาร ส่วนตำบล นายอำเภอดอนมดแดงจังหวัดอุบลราชธานี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 3 ที่ ระดับ 0.01 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ส่วนประชาชนที่มีเพศอายุต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่าง กัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) แนวทางในการนำหลักสาราณียธรรมมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดงจังหวัดอุบลราชธานีพบว่าควร

^{๑๑๔} พระคณพศ กิตติสาโร, “การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลใน อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๑๕} พระจรัณ ธีระปญโญ, “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลลำ พูนตำบลตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ทำงานรับใช้ประชาชนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย วางแผนการทำงานให้เหมาะสม เรียงลำดับความสำคัญของปัญหาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ พูดยึดต่อกันเพื่อชักนำให้ประชาชนเกิดความสามัคคีปรองดอง และเกิดความรักความเห็นใจซึ่งกันและกันทำงานเพื่อส่วนรวมซื่อสัตย์ต่อตนเองต่องานต่อบุคคลอื่น^{๑๑๖}

สรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการบริหารการจัดการองค์การบริหารการจัดการให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความสำเร็จได้ต้องอาศัยทั้งอาศัยบุคลากรในองค์กร และทรัพยากรในการบริหารองค์กร และการเมืองการเป็นกระบวนการและความรู้ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและงบประมาณที่เพียงพอกับการบริหารจัดการของคณะสงฆ์ในอำเภอหล่มสัก จึงจะสำเร็จผลและเป็นประโยชน์ต่อองค์การของคณะอย่างเช่น การที่ผู้นำที่ความเที่ยงตรงในการมาบริหารจัดการคณะสงฆ์ และมีความรู้กับมีประสบการณ์ในการทำงานในด้านนั้นๆ มาปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๒.๑๔ สรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

นักวิจัย	ผลการวิจัย
สุพจน์ เจริญขำ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๔)	ประชาชนมีทัศนคติต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอขามเฒ่า จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน
พระครูนนทวิวัฒน์ วีระธมโม, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๔)	เทศบาลตำบลปลายทางได้บริหารงานตามหลักสาราณียธรรมทั้ง 6 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พบว่ามีการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม 6 อยู่ในระดับมากทุกด้าน
พระปิยวัฒน์ ปิยสีโล, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๔)	สถานภาพสมรสคิดเป็นร้อยละ ความคิดเห็นของบุคลากรและประชาชนที่มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
ธิดารัตน์ ศิลาวรรณโณ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๔)	ความคิดเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอแม่สะเรียงจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการ

^{๑๑๖} พระมหาเอกมร ฐิตปณฺโญ, “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลัก สาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

วิทยาลัย ๒๕๕๔)	บริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
----------------	---

ตารางที่ ๒.๑๔ ต่อ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
วัชรชัย ศรีวิชัย, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๔)	หลังจากที่เทศบาลในอำเภอเกาะคาจังหวัดลำปาง ได้นำเอา แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปรับใช้ในการบริหารงานของเทศบาลตำบล โดยมุ่งเน้นให้การบริหารงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกและตอบสนองความต้องการได้มากขึ้น
พระคณพศ กิตติสาโร, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๔)	ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางกรวย มีความคิดเห็นต่อการ ตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน
พระจรรณ อีระพลโย, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๔)	ผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 มีอายุตั้งแต่ 31-40 ปี มีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 มีระดับการศึกษา 4.36 หรือปวช จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 มีอาชีพเกษตรกรจำนวน 158 คน
พระมหาเอกมร ฐิตปญโญ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๔)	ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสธารณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอดอนมดแดงจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประชาชนมีความเห็น

๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

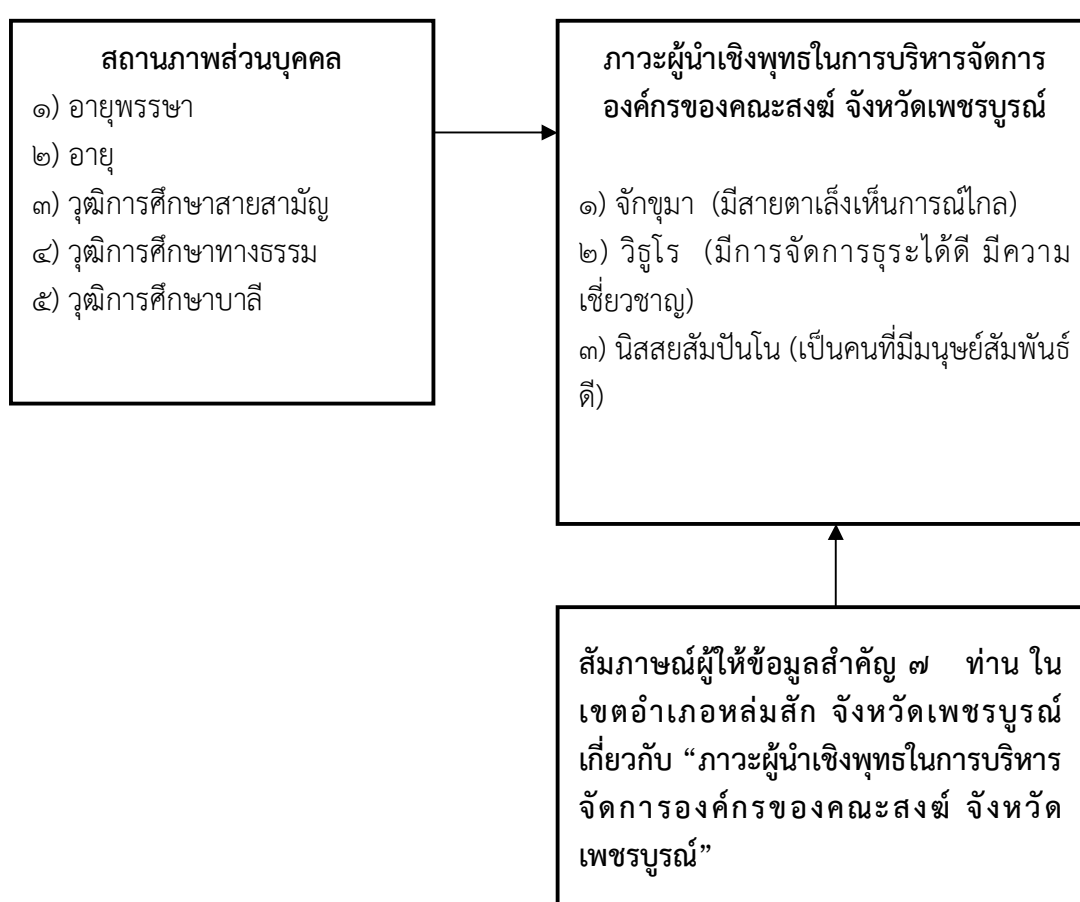
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของคณะสงฆ์ในอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์” ผู้วิจัยกำหนดแนวคิดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ จำนวนพรรษา อายุ วุฒิการศึกษาสายสามัญ วุฒิการศึกษาทางธรรม วุฒิการศึกษาบาลี

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของ คณะสงฆ์จังหวัดเพชรบูรณ์ มี๑) จักขุมา คือ มีสายตาส่งเห็นการณ์ไกล (vision) ๒) วิธูโร คือ มีการจัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญ (technical skill) ๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี (human relation skill)

ตัวแปรต้น (Independent Variable)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



แผนภาพที่ ๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย