

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้ศึกษาได้กำหนดการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๒ แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม
- ๒.๓ แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔
- ๒.๔ การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล
- ๒.๕ องค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นหัวข้อดังนี้ ความหมายของภาวะผู้นำ บทบาทของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ คุณลักษณะผู้นำระดับสูง และประเภทของภาวะผู้นำ มีรายละเอียดดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้มุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

คำว่า "ภาวะผู้นำ" ผู้นำคือ ผู้ที่มีคุณสมบัติตัวที่ควรค่าแก่การนับถือ เช่น สติปัญญาความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม^๑ ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ^๒ การใช้อิทธิพลของ

^๑ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

^๒ ประเวศ วะสี, “ภาวะผู้นำ สภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข”, ใน ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๗๑.

บุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้^๓ ตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^๔ สามารถใช้ศักยภาพของตนเอง ในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่ม^๕ ให้บรรลุเป้าหมายร่วม (Shared Goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกันเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ^๖ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ ปฏิบัติการและอำนาจการใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันตามเป้าหมายขององค์กร^๗ หรือเป็นผู้นำที่มีศิลปะ ทักษะความสามารถส่วนบุคคลที่จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมกันกับตน การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้^๘ ขยายระดับในสังคมตั้งแต่ครอบครัว ชุมชน หน่วยงาน ไปจนถึงสังคมประเทศและ สังคมโลก หากมีจุดมุ่งหมายร่วมกันก็จะกระทบกระทั่งกันน้อย มีความร่วมมือกันมาก มีความสุขและมีพลังสร้างสรรค์สูง ปกติสมาชิกของสังคมมีความหลากหลายแตกต่างกัน หรือแตกแยกเพราะเหตุผลประโยชน์ส่วนตัว สถานการณ์บางอย่าง เช่น สงคราม จะทำให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันสูงในสถานการณ์ธรรมดาจุดมุ่งหมายร่วมกันมีมากบ้างน้อยบ้างสุดแต่เหตุปัจจัยหลายอย่าง เหตุปัจจัยหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ^๙ มีคุณสมบัติเป็นผู้นำ เช่น สติปัญญา ความดีงามความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่จะชักนำให้ตน

^๓ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วย ที่ ๕-๘**, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐.

^๔ ทองใบ สุดชาติ, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, (อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓), หน้า ๔.

^๕ สมพงษ์ สิงหะพล, **ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร**, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐.

^๖ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^๗ กวี วงศ์พัฒน์, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพปัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗.

^๘ กิติ ตัญญาคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : เพลออักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

^๙ ประเวศ วะสี, **ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพสังคมไทยและวิถีแก้ไข**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ณศพรินตัง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔), หน้า ๗๐-๗๑.

ทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งาม^{๑๐} หรือความกระตือรือร้นเต็มใจ ทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีจุดหมายปลายทาง^{๑๑} เพื่อให้มีคุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชี้นำบุคคลอื่น หรือชี้นำกิจกรรมต่างๆ ในภาระขององค์กร^{๑๒} หรือมีการเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลและที่จะต้องไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา^{๑๓} ซึ่งเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๑๔} หรือเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (Influence) ต่อกลุ่มเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้^{๑๕} หรือเป็นการชักจูงให้บุคคลสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย^{๑๖} ในด้านบุคลิกภาพ การยอมรับ พฤติกรรมที่เจาะจง การชักจูง อำนาจ การปฏิสัมพันธ์ ความแตกต่างในบทบาท^{๑๗} หรือการแผ่อิทธิพลและการสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์^{๑๘} ซึ่งมีอิทธิพลที่จะทำให้กลุ่มมุ่งตรงไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย^{๑๙} ขณะเดียวกันผู้นำ เป็นคำที่แสดงถึงคุณสมบัติ หรือเป็นคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้

^{๑๐} พรนพ พุกกะพันธ์, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

^{๑๑} พยอมน วงศ์สารศรี, *องค์การและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุภาการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๙๖.

^{๑๒} Chester I Bernard, *Organization and Management*, (Cambridge Massachusetts : Harvard University Press, 1962), p. 83.

^{๑๓} Rensis Likert, *The human Organization*, (New York : Mc Graw Hill, 1967), p. 172.

^{๑๔} Ralph Stogdill, *Leadership Membership and Organization*, (Psychological bulletin, 1950), p. 4.

^{๑๕} Ralph M. Stogdill, *Leadership, Membership and Organization*, (Psychological Bulletin: January 1950), p. 4.

^{๑๖} พิชิต เทพวรรณ, *A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่* (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๕), หน้า ๙๘.

^{๑๗} Luthans, F. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill Book Co-Singapore. 1992a. p. 269.

^{๑๘} Key & Case Newstrom, J. W. and K. Davis. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work (Nineth Edition)*. New York: McGRAW-Hill.

^{๑๙} Robbins, S.P. *Organizational Behavior 6th ed*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1993a. p. 365.

ความสามารถของบุคคล^{๒๐} ในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้^{๒๑} หรือการที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปในทางบวกและทางลบหรือทางใดทางหนึ่ง^{๒๒} หรือขึ้นอยู่กับความสามารถ ที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จในแง่ของสังคม ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคม ที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย^{๒๓} ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๒๔}

สรุปได้ว่า จากการนิยามความหมายภาวะผู้นำ สถานะการณ์ของผู้นำที่มีอิทธิพล ในสังคม ให้ปฏิบัติงานตามด้วยความร่วมมือจากบุคคลอื่น เป็นศิลปะอย่างหนึ่งและเป็นความสามารถส่วนตัวของบุคคลในการที่จะนำพาและจูงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๒๕)	ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม
ประเวศ วะสี, (๒๕๔๒, หน้า ๗๑)	ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (๒๕๔๐, หน้า ๑๐)	การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม

^{๒๐} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔, เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา ๗ รอบ ๕ ธันวาคม ๒๕๕๕, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๘๖๘.

^{๒๑} เสน่ห์ จัยโต, วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ๒.

^{๒๒} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๕), หน้า ๒๑๙.

^{๒๓} เสนาะ ตีแยว, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘๒.

^{๒๔} สาคร สุขศรีวงศ์, การจัดการ: จากมุมมองของนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจี.พี. ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕๖.

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ทองใบ สดขารี, (๒๕๔๓, หน้า ๔)	กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตาม
สมพงษ์ สิงหะพล, (๒๕๔๗, หน้า ๑๐)	การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา
รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๔๔, หน้า ๓๑)	พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วม
กวี วงศ์พุม, (๒๕๓๙, หน้า ๑๗)	การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อ
ราชบัณฑิตยสถาน, (๒๕๕๔, หน้า ๘๖๘)	เป็นคุณสมบัติของผู้นำเช่นสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล
เสน่ห์ จุย์โต, (๒๕๕๒, หน้า ๒)	กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
สมคิด บางโม, (๒๕๕๕, หน้า ๒๑๙)	การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งในทางบวกและทางลบหรือทางใดทางหนึ่ง
เสนาะ ตีแยว, (๒๕๔๖, หน้า ๑๘๒)	กระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคม ที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
สาคร สุขศรีวงศ์, (๒๕๕๓, หน้า ๑๕๖)	ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒.๑.๒ ความสำคัญของภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานอย่างยิ่ง สรุปได้ดังนี้^{๒๕}

๑. เป็นส่วนที่ดึงดูดความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารมาใช้ คือ ผู้บริหารแม้จะมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ มากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้

^{๒๕} สุรพล สุยะพรหม และคณะ, ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ, (พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๕๖.

ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงานกล่าวคือ ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็จะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลในหน่วยงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

๓. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร การมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น และ เป็นการง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร

๔. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน กล่าวคือเมื่อใดก็ตาม ที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น จะเป็นเสาหลักสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น เห็นว่าความเป็นผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กรในการเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่สถานการณ์ที่บุคลากรในหน่วยงาน มีความเชี่ยวชาญชำนาญแล้ว สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ การแสดงภาวะผู้นำอาจลดลง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดการกล้าแสดงออกมากขึ้น ลดการมีอิทธิพลต่อการทำงานลงเป็นหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือเท่านั้นพอซึ่งขึ้นกับสถานการณ์นั่นเอง

ตารางที่ ๒.๒ สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สุรพล สุยะพรหม และคณะ, (๒๕๕๕, หน้า ๑๕๖)	๑. ความรู้ความสามารถต่างๆ ผู้บริหาร การกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ๒. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน ๓. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลทุ่มเทความรู้ความสามารถ ให้แก่องค์กร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น และเป็นการง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร ๔. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน

๒.๑.๓ บทบาทของภาวะผู้นำ

บทบาทของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนาฮาวานดิ กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน คือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร โดยการยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติกล่าวคือในกรณีที่องค์กรยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์กรกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ ในกรณีผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร ต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตนแต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ในกรณีหลังนี้ ผู้นำอาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำเป็นทั้งผู้กำหนดกลยุทธ์และบทบาทในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำได้^{๒๖} ดังนี้

๑. ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม (High-Control Innovator) คือ ผู้นำที่มีการหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นและเป็นคนกล้าเสี่ยง มีการปรับปรุงกฎระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติงานที่ไม่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบในการปฏิบัติงาน มีการนำแนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ ทางการบริหาร มาประยุกต์ใช้ และส่งเสริมการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

๒. ผู้นำแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม (Status Quo Guardian) คือ ผู้นำที่มีการยึดกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด มีการธำรงรักษาวรรณธรรมในองค์กรไว้ มีการนิเทศติดตามประเมินผล การทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการกระตุ้นให้พนักงานรับผิดชอบงานอย่างต่อเนื่อง และมีการรับรู้และเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจในงานนั้นๆ โดยตรง

๓. ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม (Participative Innovator) คือ ผู้นำที่มีการนำผลของการทำงานมาพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และมีการเปิดกว้าง และกระจายอำนาจให้พนักงานในทุกระดับมีการตัดสินใจร่วมกัน

๔. ผู้นำแบบผู้บริหารกระบวนการ (Process Manager) คือ ผู้นำที่มีการปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่น เพื่อผลสำเร็จของงาน มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการจากแนวคิดทฤษฎี มาผนวกกับการบริหารองค์กร มุ่งเน้นให้พนักงานทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายมีการกระจายหน้าที่รับผิดชอบให้พนักงานโดยคำนึงถึงความสามารถที่มีต่องานนั้นๆ และมีการหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่มีอาจมีความเสี่ยง

^{๒๖} Nahavandi, A., *The art and science of leadership*, (3rd ed.), (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2003), p. 203.

สรุปได้ว่า บทบาทของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนาฮวานติ แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ๑) ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม ๒) ผู้นำแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม ๓) ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม และ ๔) ผู้นำแบบผู้บริหารกระบวนการ

ผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น ๔ ประการ ได้แก่

๑. การกำหนดแนวทางหลัก ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย และแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงาน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุน และความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่าง และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ และรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

๓. การมอบอำนาจ หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิภาพ และเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริม และปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

๔. การสร้างตัวแบบ หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ กับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผน และจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตาม และการที่คนอื่นตามผู้นำ ก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ

ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ก็อาจจะไม่ใช่ผู้จัดการ หรือบริหารที่ดีได้ หรือผู้บริหาร
ผู้จัดการที่ดี ก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้^{๒๗} นอกจากนี้หน้าที่ของผู้นำยังมีประเด็นอื่นอีก ดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร
๒. ผู้นำในฐานะนักวางแผน
๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
๕. ผู้นำในฐานะตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก
๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม
๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้ทุนให้โทษ
๘. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน
๙. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง
๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
๑๑. ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ
๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ
๑๓. ผู้นำในฐานะบิดา
๑๔. ผู้นำในฐานะรับผิดชอบแทน^{๒๘}

สอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี ที่กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้ ผู้นำเป็น
ตัวแทนในทุกสถานการณ์ เป็นนักพูดที่ดี เป็นนักเจรจาต่อรอง การสอนงาน เป็นผู้สามารถสร้าง
ทีมงานได้ แสดงบทบาททำงานเป็นทีมสามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้การประกอบการ^{๒๙}

ส่วนบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามทัศนะของ สมชาติ กิจบรรยง^{๓๐} ได้จำแนกออกเป็น

๑๑ ประการ คือ

๑. สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา
๒. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

^{๒๗} พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์, Leadership for Organizational Effectiveness, วารสารการบริหารคน, (มีนาคม, ๒๕๔๗), หน้า ๖๕, ๖๘.

^{๒๘} สุพรรณิ มาตรโพธิ์, “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขต
กรุงเทพมหานคร”, ปริญญาานิพนธ์ศ.ม. (การอุดมศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
๒๕๔๙), หน้า ๑๒.

^{๒๙} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : Diamond in Business World, ๒๕๔๔),
หน้า ๑๖-๑๗.

^{๓๐} สมชาติ กิจบรรยง, ความฉลาดรู้ของผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๔),
หน้า ๒๔-๒๗.

๓. การวางแผนและกำหนดงาน
๔. การพัฒนาคนทำงาน
๕. ทาวิธีจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน
๖. การปรับปรุงตนเอง
๗. การจัดการองค์การ
๘. การจัดคนเข้าทำงาน
๙. การสั่งและมอบหมายงาน
๑๐. การควบคุมงาน
๑๑. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีประสานประโยชน์

กล่าวโดยสรุปผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่มของตน บทบาท และหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ มี ๓ ลักษณะดังนี้ ดังนี้

๑. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มมีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
๒. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
๓. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึงเขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่มการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๓ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๓ สรุปบทบาทของผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Nahavandi, A., (2003, p. 203)	๑. ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม ๒. ผู้นำแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม ๓. ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม ๔. ผู้นำแบบผู้บริหารกระบวนการ
รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๔๔, หน้า ๑๖-๑๗)	๑. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ ๒. เป็นนักพูดที่ดี

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
	๓. เป็นนักเจรจาต่อรอง ๔. การสอนงาน ๕. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้
สมชาติ กิจบรรยง, (๒๕๔๔, หน้า ๒๔-๒๗)	๑. การวางแผนและกำหนดงาน ๒. การพัฒนาคนทำงาน ๓. การจัดการองค์การ ๔. การจัดคนเข้าทำงาน ๕. การสั่งและมอบหมายงาน
พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์, (๒๕๔๗, หน้า ๖๕)	๑. การกำหนดแนวทางหลัก ๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ๓. การมอบอำนาจ ๔. การสร้างตัวแบบ

๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่นักบริหารยุคใหม่ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะเชื่อว่าผู้นำแตกต่างจากผู้บริหาร หรือผู้จัดการ เพราะผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในกลุ่มมีความสามารถในการนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกให้สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ จนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม^{๓๑} ในองค์กรหน่วยงานต่างๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการบังคับบัญชามอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรผู้นำจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ผู้นำที่ดีต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีน้ำใจโอบอ้อมอารี มีความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีจิตสาธารณะ หรือมีจิตเมตตาเป็นกุศล มีการวางตัวที่เหมาะสม ทำอย่างไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำงานสำเร็จด้วยความเต็มใจ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจมานานักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีที่สำคัญเป็นกลุ่มๆ ดังนี้ คือ

^{๓๑} ฉันทนา จันทรบรรจง, จิตวิทยาการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บุญรอดเปเปอร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖๓.

๑. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership)

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ ๑๙๓๐-๑๙๔๐ เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา

นักวิชาการได้ทำการศึกษารวบรวมงานวิจัย^{๓๒} เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า ๑๖๓ เรื่องจนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ๖ ด้าน คือ

๑. ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์
๒. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี
๓. สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และ

การพูด

๔. บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำได้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น

๖. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่

๑. งานของผู้นำ งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒. ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดง

^{๓๒} Stogdill Ralph M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, (New York : McGraw-Hill, 1974), pp.95-96.

ลักษณะเหล่านี้ออกมา คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง มองเห็นความสำคัญของคุณสมบัติของผู้นำ เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ รูปร่างหรือลักษณะทางกายภาพ เชื่อว่าบุคคลเป็นผู้นำโดยกำเนิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้ แบ่งคุณลักษณะ เป็น ๓ ประเภท คือ

๑). ลักษณะบุคลิกภาพ ได้แก่ ลักษณะเด่นในเรื่องการก้าวร้าวหรือความนุ่มนวล จิตใจ ทัศนคติ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ การควบคุมและความสมดุลของอารมณ์ สติปัญญา ความเชื่อมั่นในตนเอง

๒). ความสามารถ ความมีจริยธรรม สติปัญญา ความรู้ ความสามารถในการพูด การตัดสินใจ

๓). ทักษะทางสังคม ความสามารถในการบริหารงานความสามารถในการรวบรวมสมาชิกในการทำกิจกรรม ทักษะทางสังคม ความมีเกียรติ และการเป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่ยอมรับ การใช้วิธีการทางการทูตหรือเทคนิคที่ให้นกยอมรับ คล้อยตาม การมีส่วนร่วม คุณลักษณะผู้นำ เป็นเครื่องชี้หนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำแต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด ซึ่งสามารถที่จะพัฒนาได้ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนมีจุดเด่นจุดด้อยในเรื่องใด เพราะคุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป นักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่

๑. การมีความรับผิดชอบ

๒. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

๓. มีความแข็งแรง

๔. มีความเพียรพยายาม

๕. รู้จักเสี่ยง

๖. มีความคิดริเริ่ม

๗. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

๘. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด

๙. มีความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น

๑๐. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ^{๓๓}

นอกจากนี้คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ควรต้องมี ๖ ประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางกายภาพ โดยจะต้องเป็นผู้ที่แข็งแรง ร่างกายสง่างาม

๒. ภูมิหลังทางสังคม อันได้แก่ การมีความรู้ และสภาพทางสังคมที่ดี

^{๓๓} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ , พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๔๖.

๓. สถิติปัญญา มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดีและมีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด

๔. บุคลิกภาพ ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง

๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำ ควรมีความปรารถนาที่จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมุ่งทำงาน

๖. ลักษณะทางสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม^{๓๔}

คุณลักษณะเด่นของผู้นำที่สอดคล้องกับความเป็นผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายนั้นตรงตามสมมติฐานได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่ม ความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่างๆ มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม อย่างไรก็ตามความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมาน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำและมีทักษะใหม่ๆ บางประการที่เพิ่มขึ้น ดังต่อไปนี้^{๓๕}

คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ด้านคุณลักษณะ ได้แก่

๑. ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
๒. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม
๓. มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ
๔. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา
๕. ให้ความร่วมมือ
๖. ตัดสินใจดี
๗. สามารถพึ่งพาอาศัย
๘. ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ
๙. มีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง
๑๐. มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง

^{๓๔} Marshall, Sashkin & Molly G. Sashkin., **Leadership that matters : The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success**, (San Francisco CA. : Berrett-Koehler, 2003), p.114.

^{๓๕} Bass, M.B. and Stogdill, **Handbook of Leadership : Theory Research and Managerial Application**, 3rd ed. (New York : Free press, 1990), pp.225-235.

- ๑๑. มีความมั่นใจในตนเอง
- ๑๒. สามารถทนต่อภาวะความเครียด
- ๑๓. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ

ด้านทักษะ ได้แก่

- ๑. เฉลียวฉลาด มีสติปัญญา
- ๒. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- ๓. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๔. มีความนุ่มนวล และมีอัธยาศัยดี
- ๕. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด
- ๖. มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน
- ๗. มีความสามารถจัดการองค์กร หรือ ความสามารถด้านบริหาร
- ๘. มีความสามารถในการชักชวน
- ๙. มีทักษะทางสังคม^{๓๖}

ในราวปี ค.ศ. ๑๙๔๐ เบิร์ด (Bird) ได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำ และผู้ตามจากผลการศึกษาโครงการวิจัย ๒๐ เรื่อง สามารถรวบรวมสรุปคุณลักษณะผู้นำทั้งหมดได้ ๗๙ ลักษณะซึ่งส่วนใหญ่ไม่คงที่ คือ จาก ๗๙ ลักษณะ มี ๕๑ ลักษณะที่แตกต่างกันเพียง ๑ เท่านั้น และมี ๔ ลักษณะร่วม ได้แก่ ความฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ ความร่าเริง และชอบแสดงออก ซึ่งเบิร์ดเรียกว่าเป็นคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ ความฉลาด และการปรับตัว มีความสัมพันธ์กับผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ ผลงานของเบิร์ดนี้ถือเป็นผลงานต้นแบบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ^{๓๗} นอกจากนี้ประเภทของคุณลักษณะด้านการจูงใจที่จำเป็นต่อความสำเร็จในตำแหน่งบริหารสำคัญขององค์กรที่มีสายงานบังคับบัญชาแบบราชการขนาดใหญ่ โดยทำการวัดแรงจูงใจในการบริหาร ผลปรากฏว่า ในองค์กรขนาดใหญ่ จะมีแรงจูงใจในการบริหารมีผลเชิงบวกต่อการคาดการณ์ความเติบโตก้าวหน้า ในตำแหน่งบริหาร แต่ในองค์กรขนาดเล็กพบว่าแรงจูงใจไม่เป็นประโยชน์ต่อความคาดหวังด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๓๘} แรงจูงใจด้านบริหาร องค์ประกอบที่เหมาะสมขององค์กรขนาดใหญ่ จะประกอบด้วยลักษณะที่มุ่งความต้องการความต้องการด้านอำนาจสูง มีความต้องการมุ่ง

^{๓๖} สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์ สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๓-๑๐๔.

^{๓๗} เบิร์ด (Bird) อ้างใน ทองหล่อ เดชไทย, ภาวะผู้นำเพื่อบริหารสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐-๑๑.

^{๓๘} มินเนอร์ (Miner), อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๙.

ความสำเร็จในระดับปานกลาง และมีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับความเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของผู้หน้านั้นไม่ชัดเจนนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การและตำแหน่งบริหาร^{๓๙}

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และการจูงใจที่มีประสิทธิผล โดยพัฒนาเครื่องมืออย่างหนึ่ง ขึ้นมาเพื่อวัดคุณลักษณะของผู้นำ ๑๓ ด้าน พบว่าคุณลักษณะ ๖ ด้านต่อไปนี้ที่มีนัยสำคัญสูงสุดได้แก่

๑. ความสามารถในการบังคับบัญชา
๒. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
๓. สติปัญญา
๔. ความเด็ดขาด
๕. ความมั่นใจในตนเอง
๖. ความคิดริเริ่ม^{๔๐}

มีคุณลักษณะด้านการบริหารที่ประสบความสำเร็จสูง ๘ ประการได้แก่

๑. เป็นผู้ที่มีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี
๒. มีความมั่นใจในตนเอง
๓. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของตนเอง
๔. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์
๕. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ยึดถือคุณธรรม
๖. มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม
๗. ต้องการประสบความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง
๘. ต้องการได้ความรักความผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ^{๔๑}

คอตเตอร์ (Kotter) ได้ทำการวิจัยในทางลึกลงด้านคุณลักษณะเด่นของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

๑. ลักษณะด้านแรงจูงใจ เช่น ชอบอำนาจ ชอบความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน
๒. ลักษณะทางด้านอารมณ์ เช่น มีความมั่นคงทางอารมณ์ มองโลกในแง่ดี

^{๓๙} แมคคิลแลนด์ (Mc Clelland), อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๕-๑๐๗.

^{๔๐} ไกท์เซลลี (Ghiselli), อ้างใน สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๖๔.

^{๔๑} Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 4th ed., (New Jersey : Prentice-Hall, 1998), pp.45-54.

๓. ลักษณะด้านความคิด เช่น ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป มีความสามารถในการวิเคราะห์มีความสามารถในการหยั่งรู้

๔. ลักษณะด้านปฏิสัมพันธ์ เช่น มีบุคลิกที่ดีและดึงดูดใจผู้พบเห็น มองผลประโยชน์ขององค์กรในมุมกว้าง

๕. ลักษณะด้านความรู้ เช่น มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรของตน

๖. ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรสามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรประเภทเดียวกัน^{๔๒}

คุณลักษณะเด่นของผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะดังนี้

๑. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม ผู้นำควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความชีวิตจิตใจ มีความคิดมีความต้องการส่วนตนด้วย

๒. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่มีความกระฉับกระเฉง กระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง

๓. ผู้นำทางการศึกษาควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่า เป็นสมาชิกกลุ่ม ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่มมีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากกลุ่มมากนัก

๔. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรงต่างต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา

๕. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจำเป็นต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนให้อยู่

๖. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่มีความอดทน เนื่องจากในสถานศึกษาต่างๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญหา ดังนั้นผู้นำของผู้มีปัญหาจำเป็นต้องมีปัญหาด้วย และผู้นำทางการศึกษาควรเป็นผู้มีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

๗. ผู้นำทางการศึกษาควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง จำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเป็นอย่างดี จำเป็นต้องรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามีได้แสดงบทบาทของตนอย่างเหมาะสมความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก^{๔๓}

^{๔๒} Kotter, J.P., A force for change : How leadership differs from manage men, (New York : Free Press, 1990), pp.11-20.

^{๔๓} Doll, K., Human relation at work, (New York : McGraw - Hill Book, 1973), p.4.

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่น่าสนใจดังนี้ คือ

๑. คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

๑) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย

- ความเชื่อมั่นในตนเอง
- การสร้างความไว้วางใจ
- ลักษณะเด่น
- เป็นคนกล้าแสดงออก
- การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม
- ความมั่นคงทางอารมณ์
- มีอารมณ์ขัน
- ความกระตือรือร้น
- ความเป็นคนคอบอุน และมีความเอื้ออารี
- มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด
- การรับรู้ตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

๒) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย

- ความคิดริเริ่ม
- มีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- สภาพการควบคุมภายในตนเอง
- ความกล้าหาญ
- การสามารถในการกลับคืนสู่สภาพเดิม
- ความสามารถในการยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว

๒. แรงจูงใจของภาวะผู้นำ

๑) แรงจูงใจด้านอำนาจ

๒) แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ

๓) ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน

๔) ความมุ่งมั่น

๓. ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ

๑) ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญา และทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ

๒) ความรู้ด้านธุรกิจ

๓) ความคิดสร้างสรรค์

๔) ความสามารถยังลึกลงถึงบุคคลและสถานการณ์

๕) การมองการณ์ไกล

๖) การเปิดรับต่อประสบการณ์

๔. อิทธิพลของพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ^{๔๔}

คุณลักษณะผู้นำทั่วไปของผู้นำโดยสรุปดังนี้ คือ

๑. คุณลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน เป็นต้น

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ลักษณะเด่น ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือ ความเป็นผู้ริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น

๓. ทักษะและความสามารถ เช่น สติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น

๔. ลักษณะเด่นทางสังคม เช่น คนเข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น^{๔๕}

ถึงแม้ว่าการศึกษาการเป็นผู้นำโดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำโดยอาศัยทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่หรือทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ จะให้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคคลแต่ก็มีข้อโต้แย้งอยู่หลายประการ เช่น

๑. ในการศึกษาที่นั้นไม่สามารถแยกคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำกับลักษณะที่สำคัญสำหรับดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ

๒. ไม่สามารถจะบ่งชี้ได้ว่าคุณลักษณะใดสำคัญอย่างไร คุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้คุณลักษณะใดสำคัญกว่ากัน

๓. คุณลักษณะแต่ละอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้เด่นชัดเช่น ผู้นำต้องตัดสินใจดี แต่ประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็เป็นส่วนช่วยอย่างสำคัญในการตัดสินใจ

๔. ผู้นำที่มีคุณลักษณะต่างกันแต่ประสบความสำเร็จเหมือนกันก็ได้ ในทางกลับกันผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมือนกันแต่ประสบความสำเร็จต่างกันได้

๕. คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จอาจมีคุณลักษณะต่างกันมาก เช่น เซอร์วินสตัน เชอร์ชิล มีลักษณะอ้วนใหญ่ พุงพุย อับราฮัม ลินคอล์นมีลักษณะผอมสูง นโปเลียน มีลักษณะเตี้ย เป็นต้น

๖. แม้จะมีแนวโน้มว่าผู้นำจะมีสติปัญญาสูงกว่าบุคคลอื่น แต่คนที่มีสติปัญญาสูงๆ เป็นผู้นำไม่ได้ก็มี

^{๔๔} DuBrin J. Andrew, *Leadership Research Findings, Practice and Skills*, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1995), pp.53-54.

^{๔๕} นิติย์ สัมมาพันธ์, *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟิกส์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๓-๓๔.

๗. บุคคลจะเป็นผู้นำหรือไม่ใช่ผู้นำเพราะมีตำแหน่งหรือมีคุณลักษณะพิเศษแต่บุคคลเป็นผู้นำเพราะการยอมรับของสมาชิกนักวิจัยในยุคเริ่มแรกๆ พยายามศึกษาคุณลักษณะของผู้นำด้วยการตรวจวัดคุณลักษณะเด่นในด้านต่างๆ ทางกายภาพ ได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพความสามารถของบุคคลที่เชื่อว่าจำเป็นสำหรับผู้นำ ได้มีผลงานวิจัยนับร้อยเรื่องแต่พบว่าไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียวที่สามารถก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ

ผลงานวิจัยในยุคแรก ไม่อาจได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นบุคลิกภาพ และพฤติกรรมได้มากนัก รวมทั้งไม่อธิบายสถานการณ์ที่ทำให้คุณลักษณะและทักษะมีประสิทธิภาพต่อผู้นำ ส่วนผลงานวิจัยในช่วงหลัง สามารถบ่งชี้ได้ชัดเจนขึ้นว่าคุณลักษณะใดที่เหมาะสม และสอดคล้องต่อประสิทธิภาพของผู้นำ และมีการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการวัดคุณลักษณะมากขึ้น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพบางอย่างพบว่ามีผลสำคัญและสอดคล้องกับประสิทธิภาพของผู้นำได้แก่ ระดับความมีพลัง ความอดทนต่อความเครียด ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อในอำนาจ และความสามารถภายในตน ความมีวุฒิทางอารมณ์และคุณธรรม เป็นต้น

นอกจากนี้แรงจูงใจในด้านการบริหารก็มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพมากด้วย โดยมีกรอบของแรงขับที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร ได้แก่ การมุ่งอำนาจทางสังคม ความต้องการมุ่งความสำเร็จระดับสูงปานกลาง และความต้องการมุ่งความรักใคร่ผูกพันต่ำ การที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถอยู่ในขั้นพอสมควร จำเป็นต้องมีทักษะสามด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ซึ่งองค์ประกอบที่เหมาะสมของทักษะเหล่านี้ต่อความมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ นอกนั้นเป็นทักษะย่อยๆ ที่พบว่ามีผลสำคัญขึ้นอยู่กับสถานการณ์ได้แก่ ทักษะด้านการชักชวน ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการพูด ความสามารถในการจดจำรายละเอียด ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของผู้บริหารแทบทุกสถานการณ์

ทฤษฎีนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มทฤษฎีนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น

๒. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

๓. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น^{๔๖} แต่ก็มียงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้ผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย^{๔๗}

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๔ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๔ สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Bird, (1940, pp.10-11)	๑. มีความฉลาด ๒. มีความคิดสร้างสรรค์
Bird, (1940, pp.10-11)	๑. มีความฉลาด ๒. มีความคิดสร้างสรรค์
Bryman, (1992, p.167)	๑. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่าง ภายนอก อายุ ๒. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็น ต้น ๓. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และ การแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย- เก็บตัว
Kotter, J.P, (1990, pp.11-20)	๑. ลักษณะด้านแรงจูงใจ ๒. ลักษณะทางด้านอารมณ์ ๓. ลักษณะด้านความคิด ๔. ลักษณะด้านปฏิสัมพันธ์

^{๔๖} Bryman, อ้างใน Den Hartog, D.N.& Koopman, P.L., Leadership in Organization, Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology : Volume2 Organizational Psychology, (London : Sage, 2001), p167.

^{๔๗} วิภาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๕๔), หน้า ๒๔๑.

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
	๕. ลักษณะด้านความรู้ ๖. ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์
Marshall, (1995, p.114)	๑. คุณลักษณะทางกายภาพ โดยจะต้องเป็นผู้ที่ แข็งแรงร่างกายสง่างาม ๒. ภูมิหลังทางสังคม อันได้แก่ การมีความรู้ และ สภาพทางสังคมที่ดี ๓. สติปัญญา มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดีและมี ทักษะในการสื่อความหมายและการพูด ๔. บุคลิกภาพต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ และความเชื่อมั่นในตนเอง ๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ควรมีความปรารถนาที่ จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ มุ่งทำงาน ๖. ลักษณะทางสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ปรารถนา จะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และคนอื่นๆ มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม
นิตย สัมมาพันธ์, (๒๕๔๘, หน้า ๓๓-๓๔)	๑. คุณลักษณะทางกายภาพ ๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ๓. ทักษะและความสามารถ ๔. ลักษณะเด่นทางสังคม
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, (๒๕๓๘, หน้า ๔๖)	๑. การมีความรับผิดชอบ ๒. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ๓. มีความแข็งแรง ๔. มีความเพียรพยายาม ๕. รู้จักเสี่ยง ๖. มีความคิดริเริ่ม ๗. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๘. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด ๙. มีความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น ๑๐. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อ การทำงานให้สำเร็จ

๒. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

ในปลายทศวรรษ ๑๙๔๐ นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงานโดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่

๑) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ Lewin, Lippett and White ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า ๑) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง ๓ แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ๒) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ ๓) ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าว และพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ๔) พฤติกรรมเฉื่อยชาจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม และ ๕) ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง ๓ รูปแบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง ๓ รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

๒) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งนำโดย Halpin, Winer and Stogdill ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน ๒ มิติ คือ ๑) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึงพฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง การกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และ ๒) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

๓) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

(๑) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน หรือ ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้องและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ

(๒) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเนื้องาน ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ มอบหมายงานกำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

๔) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin)

เรดดิน (Reddin) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ ๒ มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น ๔ ด้าน คือ ๑) แบบบูรณาการ เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ๒) แบบแบ่งแยก เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ๓) แบบอุทิศตน เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ ๔) แบบสัมพันธ์ภาพ เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ เรดดิน (Reddin) ได้เน้นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นมียุคประกอบที่สำคัญอยู่ ๕ ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์การ ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)^{๔๘}

๕) เลวิน Likurt Lewin's Studies

เลวิน (Lewin) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ^{๔๙} คือ

(๑) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและ

^{๔๘} Reddin, William J., The 3-D Management Style Theory : Theory Paper, pp.89-95.

^{๔๙} Likert Lewin, The Human Organization : Its Management and Values, (New York : McGraw-Hill, 1967), pp.81-105.

ความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

(๓) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็น การกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

๖) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (leadership grid/ Managerial grid)

เบรค และมูตัน (Blake and Mouton) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่าง คือ คน และผลผลิต โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น ๑ – ๙ และกำหนดผลผลิตเป็น ๑ – ๙ เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ ๕ แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ เบรคและมูตัน (Blake and Mouton) รูปแบบของผู้นำมี ๕ รูปแบบ ได้แก่

(๑) แบบมุ่งงานสูง แบบ ๙, ๑ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

(๒) แบบมุ่งคนสูง แบบ ๑, ๙ ผู้นำจะเน้น การใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัว ที่มุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

(๓) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบ ๑, ๑ ผู้บริหารจะสนใจคน และสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพของ

องค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

(๔) แบบทางสายกลาง แบบ ๕, ๕ ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

(๕) แบบทำงานเป็นทีม แบบ ๙, ๙ ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญ กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การ และความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกันเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน^{๕๐}

๓) ดักลาส แมคเจอเกอร์ McGregor's : Theory X and Theory Y

ดักลาส แมคเจอเกอร์ (Douglas Mc Gregor) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกาซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง แมคเจอเกอร์ (McGregor) มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

^{๕๐} Blake, Robert R. and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid III**. (3rd ed), (London : GulfPublishing Company, 1987). pp.29-30.

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบทฤษฎีนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และประสิทธิผลตามที่ต้องการโดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป^{๕๑}

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๕ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๕ สรุปภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
มัลลิกา ต้นสอน, (๒๕๔๔, หน้า ๒๔๒)	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน
Iowa University, (2000)	แบ่งผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม
Ohio State University, (2001)	พฤติกรรมของผู้นำแบ่งเป็น ๒ ด้าน ๑. พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง ๒. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก
University of Michigan	พฤติกรรมของผู้นำ ๒ ลักษณะ ๑. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน และยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของคนงาน ๒. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน เน้นความสำเร็จของการสร้างงาน ผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

^{๕๑} McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, (New York : McGraw Hill, 1960), pp.450-460.

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Reddin, (1970, pp.89-95)	พฤติกรรมผู้นำของ ๒ มิติ ๑. แบบบูรณาการ ๒. แบบแบ่งแยก ๓. แบบอุทิศตน ๔. แบบสัมพันธ์ภาพ
Likurt Lewin, (1967, pp.81-105)	ลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ คือ ๑. อัตถนิยมหรืออัตตา ๒. ประชาธิปไตย ๓. เสรีนิยม
Blake and Mouton, (1964, pp.29-30)	ตาข่ายการจัดการ รูปแบบของผู้นำมี ๕ รูปแบบ ๑. มุ่งงานสูง (๙, ๑) ๒. มุ่งคนสูง (๑, ๙) ๓. มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (๑, ๑) ๔. ทางสายกลาง (๕, ๕) ๕. ทำงานเป็นทีม (๙, ๙)
McGregor Douglas, (1960, pp.450-460)	การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของ มนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความ ต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ Theory X (หนึ่งงาน) Theory Y (รับผิดชอบงาน)

๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory)

เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยต่อๆ มาที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่มีลักษณะเป็นสากล (universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมใน สถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การโดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจดังนี้

๑. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิลเลอร์ (Fiedler)

ฟิลเลอร์ (Fiedler) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำและได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ แนวคิดของฟิลเลอร์ (Fiedler) นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับ

ภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง ฟิเลอร์ (Fiedler) ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ดังนี้ ๑) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ และ ๒) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือการทำงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย ๒) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ และ ๓) ประสิทธิภาพของผู้นำ

๑) แบบภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและแบบภาวะผู้นำว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ

๒) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ฟิเลอร์ (Fiedler) ได้สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ ๓ ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจ และการใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(๑) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิกและการยอมรับที่มีต่อผู้นำเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

(๒) การจัดโครงสร้างภารกิจ กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุกยักซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจนในประเด็นการจัดโครงสร้างภารกิจสามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ คือ ๑) ความชัดเจนของเป้าหมาย ๒) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ๓) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ ๔) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

(๓) การใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำเป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัล และลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมาก

๓) ประสิทธิภาพของผู้นำ ประสิทธิภาพของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงานความพอใจใน

การปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน^{๕๒}

๒. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (path-goal theory)

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ เฮาส์ (House and other)^{๕๓} ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และ สภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ ๒ ส่วนคือ ๑. พฤติกรรมผู้นำ และ ๒. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

๑) พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น ๔ แบบ ๑) คือภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ๒) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำกำหนดชี้ชัดถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงานตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์ ๓) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมผู้นำจะปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ ๔) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานที่มีเป้าหมายสูงได้

๒) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร ๒ ประเภท คือ ๑) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสภาพการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ ความเป็นอิสระในการควบคุมและความต้องการและแรงจูงใจ ๒) สภาพแวดล้อม เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการและกลุ่มทำงาน^{๕๔}

^{๕๒} Fiedler, Fred E.; & Garcia, Joseph E., New Approach to Effective Leadership : Cognitive Resource and Organization Performance, (New York : Macmillan, 1987), pp. 474-475.

^{๕๓} House, Robert J. & Mitchell, Terence R., Path – Goal Theory of Leadership , (Journal of Contemporary Business, 1974), pp. 81-97.

^{๕๔} House, Robert J. & Mitchell, Terence R., Path – Goal Theory of Leadership , p.64.

๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลานชาด Hersey and Blanchard

เฮอร์เชย์และบลานชาด (Hersey and Blanchard) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้น ของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล”

พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมของผู้นำ ไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจาก ทฤษฎีของฟีลเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลายๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น ๒ ประการคือ พฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้น ความสัมพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ๑) พฤติกรรมที่เน้นงาน ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และ ๒) พฤติกรรมที่เน้น ความสัมพันธ์ ผู้นำจะใช้การสื่อสาร ๒ ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยทางสถานการณ์ วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน เฮอร์เชย์และบลานชาด ใช้วุฒิภาวะ ของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะ ออกเป็น ๒ ประเภท คือ ๑) วุฒิภาวะด้านงาน เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับ อิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ ๒) วุฒิภาวะด้านจิตใจ เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่ สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบแบบของภาวะผู้นำ หัวใจสำคัญที่ จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และบลานชาด คือการจับคู่ สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน ได้แก่

๑) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูงแต่ ความสัมพันธ์ต่ำและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจ และความสามารถน้อย

๒) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และ ความสัมพันธ์สูงด้วย และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจ และความสามารถ ในระดับปานกลาง

๓) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้น ความสัมพันธ์สูง และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลาง แต่ มีแรงจูงใจต่ำ และ

๔) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจเป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และแรงจูงใจสูง^{๕๕}

๔. ทฤษฎีตามสถานการณ์ของเรตติน

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อม ของผู้นำมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยความสะดวกให้ เรตติน (Reddin) เพิ่มมิติประสิทธิภาพ เข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และเรตติน ยังแบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบ ดังแสดงในตารางที่ ๒.๖ ต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๖ สรุปแบบผู้นำของ เรตติน

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ
๑. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
๒. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
๓. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
๔. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและ สัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี ๕ ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่า

^{๕๕} Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E., Management of Organization Behavior. 7th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996), pp 15-16.

องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

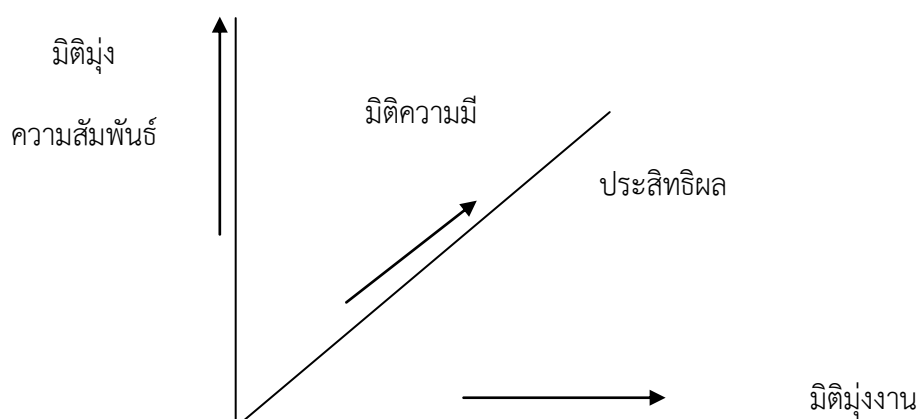
ทฤษฎี ๓ มิติของเรดดิน (3 D Leadership Effective Model) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้นจะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ วิลเลียม เจ.เรดดิน (William J. Reddin) พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี ๓ มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ ฟิเลอร์ (Fiedler) บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของเรดดิน แบ่งออกเป็น ๓ มิติ คือ

๑. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการ และอำนวยความสะดวก

๒. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

๓. มิติมุ่งประสิทธิผล แบบของผู้นำตามทฤษฎี ๓ มิติ (The 3 D Theory) ของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J.Reddin)^{๕๖} คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์ ส่วนมิติประสิทธิผลนั้นจะเพิ่มเข้าไปเป็นมิติที่ ๓ ในแบบของผู้นำที่มีอยู่แล้วอยู่ ๒ มิติ ดังแสดงในแผนภาพที่ ๒.๑ ต่อไปนี้

^{๕๖} Reddin, William J., The 3 -D Management Style Theory : Theory Paper 2., (Canada : Social Science System, 1970), pp.98-99.



แผนภาพที่ ๒.๑ แบบของผู้นำตามทฤษฎี ๓ มิติ

ที่มา : Owens, Robert G., Organizational Behavior in Education, 1991, p.170.

จากภาพประกอบที่ ๒.๑ บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของคนที่มีงาน มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้งจะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลายๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใด ยึดมั่นตลอด แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และพบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ ๒ ประการ คือ

๑. มุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

๒. มุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงานสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๗ สรุปภาวะผู้นำตามสถานการณ์

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
House, (1974, pp. 81-97)	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้โดยการให้รางวัล
Hersey & Blanchard, (1996, pp.15-16)	รูปแบบของการทำงานของผู้นำ ๔ รูปแบบ คือ ๑. การบอกกล่าว ๒. การนำเสนอความคิด ๓. การมีส่วนร่วมและ ๔. การมอบหมายงาน
Fiedler, (1987, pp.474-475)	ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงานกล่าวคือสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ
William J. Reddin, (1970, pp.98-99)	ภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น ๓ มิติ คือ ๑. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก ๒. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ๓. มิติมุ่งประสิทธิผล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์

๔. ทฤษฎีความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns)^{๕๗} เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มี

^{๕๗} Burns, J.M., *Leadership*, (New York : Harper & Row, 1978), pp. 43-44.

ความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ได้แก่

๑. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน

๒. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้น และยกย่องซึ่งกัน และกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อๆ กันไป เรียกว่า Domino effect

๓. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ในปี ค.ศ. ๑๙๗๘ เบิร์น (Burns) ได้เขียนหนังสือชื่อ “Leadership” โดยเสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี ๒ แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ คือ ลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้ตาม และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำที่ดีที่สุด^{๕๘}

ต่อมา บาส (Bass) ได้ขยายแนวความคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดย บาส (Bass) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพ และปริมาณของ

^{๕๘} Burns, J.M., Leadership, p.64.

การปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงานผู้ตาม ลูกค้ำ หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ บาส (Bass) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้^{๕๙}

๑. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่างฝ่ายต่างอันนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๒ ประการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ คือ

๑) การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะได้ทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายามการตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำแบบนี้มักจะจงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

๒) การบริหารงานแบบวางเฉย คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไขซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

(๑) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจะเป็นลักษณะ ที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาดหากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไขทันที

(๒) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

^{๕๙} Bass, B., & Avolio, B.J., Improving organizational effectiveness through transformational leadership, (Thousands Oaks, CA : Sage., 1994), pp.45-82.

๒. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคล และระบบให้ดีขึ้นเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักรู้ว่า เป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่าสื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ความสนใจ
๒. การดูแลใจ
๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
๔. การกระตุ้นการใช้ปัญญา^{๖๐}

ต่อมาได้มีการวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย เบนนิส และนันท (Bennis and Nanus) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน ๙๐ ราย พบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพพบว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำต้องใช้กระบวนการ ๓ ขั้นตอน คือ

๑. การสร้างวิสัยทัศน์
๒. การสร้างความผูกพัน และความเชื่อต่อวิสัยทัศน์ และ
๓. การส่งเสริมการรับรู้ในองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดของเบนนิส และนันท (Bennis and Nanus) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ๕ ประการ คือ

๑. การสร้างวิสัยทัศน์
๒. การสร้างบารมี
๓. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
๔. การกระตุ้นปัญญา และ

^{๖๐} Bass, B., & Avolio, B.J., Improving organizational effectiveness through transformational leadership, p. 64.

๕. การสร้างแรงบันดาลใจ^{๒๑}

๑. การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบาย และจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันมีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์การ พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การ การมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การทำหน้าที่ขององค์การราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จหลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้อง ถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

๒. การสร้างบารมี หมายถึง การที่อำนาจในตัวของผู้ว่ามีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์การได้ บารมีของผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษคือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๓. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคัล จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้นทั้งนี้ เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น

๔. การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในการกิจประจำวันของ

^{๒๑} Bennis, W., and Nanus, B., **Leaders : The Strategies for Taking Change**, (New York : Harper and Row, 1985), pp. 213-237.

พวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

๕. การสร้างแรงบันดาลใจ คือความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กร โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำได้โดย

๑) สร้างความมั่นใจ

๒) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร

๓) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้บังคับบัญชา

จากแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๘ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๘ สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Burns, (1978, pp.43-44)	๑) ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ๒) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามเน้นการพัฒนาผู้ตาม ๓) ผู้นำจริยธรรม ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการความปรารถนา ค่านิยม
Bass, B., & Avolio, B.J, (1994, pp.45-82)	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การวิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ
Bennis, W., and Nanus, B., (1985, pp.213-237)	๑) การสร้างวิสัยทัศน์ ๒) การสร้างบาร์มี ๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคล ๔) การกระตุ้นปัญญา และ ๕) การสร้างแรงบันดาลใจ

๒.๒ แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

จากแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำตามหลักพุทธธรรมได้อาศัย “ธรรม” เป็นหลักการสำคัญในการบริหารจัดการกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่หมู่คณะ มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคง ยั่งยืนตลอดไป พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๒๒} ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพุทธธรรม ๕ ประการดังนี้

๑. ผู้นำที่ดีพึงมีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยาปาปณิกสูตร^{๒๓} คือ จักขุมา เป็นผู้มีปัญญามองการณ์ไกล วิธูโร เป็นผู้รอบรู้ในการจัดการกิจการงานทุกอย่างอย่างถูกต้อง และนิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตที่ดี คุณสมบัติทั้ง ๓ ข้อนี้นี้ย่อมทำให้ผู้นำสามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

๒. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักธรรมาธิปไตย^{๒๔} เพื่อมุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขให้เกิดแก่มวลชนสังคม ประเทศชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

๓. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพละ ๔^{๒๕} คือ ปัญญาพละ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปัญญาให้รอบรู้ในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านตน ด้านคน และด้านงานอย่างถูกต้องในการปฏิบัติงาน วิริยพละ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นพากเพียร ไม่ทอดทิ้งในกิจการงานทุกอย่าง เพื่อให้สามารถทำกิจการงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ อดวิชชพละ เพื่อสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักสำคัญในการทำงาน และสังคหพละ เพื่อให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั้งหลาย ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีในทุกๆ ฝ่าย ดังนั้น ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพละ ๔ ในการปฏิบัติตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคง ยั่งยืน ตลอดไป

๔. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพรหมวิหาร ๔^{๒๖} เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการดำเนินกิจการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

๕. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักสังคหวัตถุ ๔^{๒๗} เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานกับบุคคลทั้งหลายให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

^{๒๒} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘-๓๙.

^{๒๓} อก.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๕๓/๕๖.

^{๒๔} อก.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๐/๒๐๑.

^{๒๕} อก.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๑/๒๑๔.

^{๒๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๗๑/๔๙.

^{๒๗} อก.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

คำว่า “ภาวะผู้นำ”^{๖๘} เกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ดีพึงยึดตามหลักพุทธธรรม ๓ หลัก ดังนี้

๑. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพรหมวิหาร ๔^{๖๙} ในทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้นำสามารถประสานงานประสานคนได้อย่างมีคุณภาพ ทำให้สามารถดำเนินกิจการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

๒. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักธรรมาธิปไตย^{๗๐} ไม่มีอคติ เป็นผู้มีเมตตาธรรม เที่ยงตรงในการดำเนินกิจการงานเพื่อประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืนตลอดไป

๓. ผู้นำที่ดีพึงยึดธรรมของสัตตบุรุษ คือ สัปปริสธรรม ๗^{๗๑} อันเป็นธรรมที่มีคุณสมบัติครบถ้วนแห่งการมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีพร้อมทุกประการ คือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล ดังนั้นผู้นำที่ยึดหลักสัปปริสธรรม ๗ ย่อมเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้เป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน รู้การพัฒนาดตนเองอย่างสม่ำเสมอ รู้ความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างอย่างเหมาะสม รู้จักการประสานงานกับบุคคลต่างๆ อย่างถูกต้อง รู้การวางแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์โลก มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานเพื่อประโยชน์สุขของมวลชน สังคม และประเทศชาติตลอดไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” คือ หลักพระ ๔ คุณธรรม และการปฏิบัติธรรม เป็นลักษณะสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมุ่งที่จะให้เกิดประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคง และยั่งยืน ตลอดไป

ซึ่งตัวบุคคลผู้เป็นผู้นำจะต้องสั่งสม พอกพูน ประพฤติปฏิบัติ กระทำหรือสร้างให้เกิดมีขึ้น ซึ่งจะบังเกิดขึ้นได้นั้นมีหลักพุทธธรรมที่ภาวะผู้นำพึงปฏิบัติตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ดังนี้คือ

หลักสัปปริสธรรม ๗^{๗๒}

สัปปริสธรรมเป็นธรรมของสัปปริสชน คือ คนดี หรือคนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยามความหมายของสัปปริสธรรม ได้มีนักปราชญ์ นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้ สัปปริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมส่งเสริมบุคคลนั้นให้เป็นสัปปริสชน ที่เจริญด้วยคุณสมบัติครบถ้วนแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี และเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำตนให้เป็นผู้สงบและเป็นผู้ไปในทางสงบ และสามารถบริหารหมู่

^{๖๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, อ่างแล้ว, หน้า ๑๙.

^{๖๙} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๗๑/๔๙.

^{๗๐} อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๐/๒๐๑.

^{๗๑} อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

^{๗๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓.

คณะประเทศชาติให้ถึงความสงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้^{๗๓} เป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย คุณธรรมทั้ง ๗ ประการย่อมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ^{๗๔} เป็นธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี บุคคลที่มีคุณธรรมประจำใจ โดยยึดเอาหลักสัปปริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต บุคคลที่ยึดเอาหลักสัปปริสธรรม เป็นธรรมประจำใจยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ดี เพราะเป็นผู้มีเหตุมีผลในการปฏิบัติตน เมื่อบุคคลรู้จักเหตุผลแล้ว การปฏิบัติตนก็เพียบพร้อมด้วยความดี คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล แล้วบุคคลนั้นเป็นคนดี คือ สัตบุรุษในทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นคนดี เพราะเป็นผู้รักสงบ รักความเที่ยงธรรม รู้จักหน้าที่ของตน รู้จัก กาลเทศะ มีเหตุมีผลในการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองคนอื่น จะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น^{๗๕}

๑. **รู้หลักการ (ธัมมัญญตา)** เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะหรือจะทำอะไรก็ตามต้องรู้หลักการรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลักรัฐศาสตร์ และรู้กฎกติกาของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกาที่ผู้นำจะต้องรู้ชัดแล้วก็ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น^{๗๖} ดังคำกล่าวที่ว่า ผู้นำต้องยึดหลักการไว้ก่อนแล้วผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะเดินตาม ทำให้กิจการนั้นๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยตามหลักการในธัมมัญญตาของผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม^{๗๗} คือ

๑. รู้หลักความจริง รู้ว่าเรื่องราว เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นนั้นๆ มีหลักความจริงอย่างไร ทฤษฎี ความเห็น ข้อคิดเห็นนั้นๆ ความจริงเป็นอย่างไร

๒. รู้หลักการ คือ รู้ว่าการทำงานที่ทำมีหลักการในการทำอย่างไร จะทำให้เกิดผลอย่างไร

๓. รู้หลักเกณฑ์ คือ รู้เรื่องนั้นๆ มีการกำหนดกฎเกณฑ์ไว้อย่างไร มีขอบเขตในการกระทำแค่ไหน อย่างไร จะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับหลักเกณฑ์นั้นๆ

๔. รู้กฎธรรมดา คือ กฎของธรรมชาติว่าสิ่งนี้ จะต้องเป็นอย่างนี้ เช่นมนุษย์เกิดมาแล้วจะต้องแก่ เจ็บ และตาย เป็นต้น

^{๗๓} สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุฎายี), **สัปปริสธรรม**, หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฉาปนกิจศพนายชัย, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๐๙), หน้า ๑๒.

^{๗๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔.

^{๗๕} พระสามารถ อานนโท (เนตรแสง), **“ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”**, อ้างแล้ว, หน้า ๓๓-๓๔.

^{๗๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **ภาวะผู้นำ**, อ้างแล้ว, หน้า ๒๔.

^{๗๗} ทองย้อย แสงสินชัย, **สัปปริสธรรม ๗ ประการ (คุณสมบัติของคนดี ๗ ประการ)**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๘-๙.

๕. รู้กฎแห่งเหตุผล รู้ว่าทุกอย่าง ย่อมเกิดมาแต่เหตุ ไม่มีอะไรเกิดขึ้นมาลอยๆ แม้แต่ตัวเหตุที่เป็นตัวการที่ทำให้เกิดขึ้นก็มาแต่เหตุเป็นต้น

๖. รู้หลักการที่ทำให้เกิดผล รู้ว่าถ้าทำตามหลักการข้อนี้ๆ ย่อมจะเกิดผลอย่างนี้ การรู้หลักการ รู้งาน รู้กติกาต่างๆ อย่างถูกต้อง ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีที่จะต้องรู้หลักการ และกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ อย่างถูกต้อง จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะ มวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

ผู้นำหมู่คณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้วย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดี และประสบความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้ เมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้^{๗๘} ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

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

บทบาทผู้นำ

- ๑) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๒) วางนโยบายควบคุมสั่งการให้กิจการงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- ๓) มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้

๒. รู้จุดหมาย (อัตถิยญตา) ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้วจะต้องมีความแน่วแน่ว่าจะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่งก็ไม่หวั่นไหว อะไรไม่เกี่ยวข้องไม่เข้าเป้าไม่เข้าแนวทางก็ไม่มัววุ่นวาย ใครจะพูดว่ากล่าวอย่างไรก็ตาม เมื่อไม่ตรงเรื่องก็ไม่ควรใส่ใจ ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่มีสาระ ใส่ใจแต่ในเรื่องที่เป็นแนวทางสู่จุดหมายอย่างชัดเจน^{๗๙} ดังคำกล่าวว่า อัตถิยญตา แปลว่า ความเป็นผู้รู้จักผล หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักผลลัพธ์หรือ

^{๗๘} นันทวรรณ อิศรานวัณชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา. (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๖๖-๘๘.

^{๗๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, อ่างแล้ว, หน้า ๒๕.

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำความสามารถรู้ถึงความมุ่งหมายของธรรมแต่ละอย่างได้ชัดเจน เช่น รู้ว่าเมื่อประพฤติตามธรรมข้อนี้ จะได้รับผลอย่างนี้ เมื่อเว้นธรรมข้อนี้จะได้รับผลอย่างนี้ เป็นต้น อรรถกถา คือความชาญฉลาด ความรู้จักที่จะไขว่คว้าหาประโยชน์ให้แก่ตัวเอง คือประโยชน์โลกนี้ ประโยชน์โลกหน้า และประโยชน์ใหญ่คือพระนิพพาน เพราะเห็นด้วยปัญญาถึงผลดีของประโยชน์นั้นๆ^{๘๐}

เมื่อผู้นำมีเป้าหมายมีจุดประสงค์ในการทำงาน และเชื่อว่าจุดหมายที่ดีย่อมมาจากหลักการหรือเหตุที่ดีดังกล่าวแล้วเมื่อประสบกับผลหรือสิ่งที่กำลังได้รับอยู่ในปัจจุบันก็สามารถเชื่อมโยงกลับไปหาเหตุได้ว่าผลที่เกิดขึ้น มาจากสาเหตุอะไร แม้ในบางครั้งผลปรากฏขึ้นมา แต่เหตุไม่ปรากฏ บุคคลที่เป็นผู้นำที่เข้าใจในหลักสัปปริสธรรมข้อนี้สามารถเข้าใจได้ว่ามาจากเหตุนั่นเอง^{๘๑}

ผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมนี้สามารถคาดการณ์และวางแผนในการทำงาน การแก้ไข การพัฒนาตนเองและสังคมได้โดยการใช้หลักการนี้ เช่น เมื่อเวลาประสบกับเหตุการณ์ต่างๆ อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เห็นบุคคลทำบาปอกุศล หรือทำคุณความดี ขยันศึกษาเล่าเรียน ฯลฯ ก็สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่า เหตุอย่างนี้จะต้องส่งผลอย่างนั้นอย่างนี้เรียกว่า รู้ผล ระหว่างเหตุกับผลนี้ นับว่าเป็นเรื่องเดียวกัน แต่คนละเรื่องกัน เมื่อกล่าวถึงข้อหนึ่งก็กระเทือนถึงอีกข้อหนึ่ง เหตุกับผลจึงเป็นปัจจัยซึ่งกันและกัน เหตุอย่างไร ผลก็อย่างนั้น^{๘๒}

ดังนั้น ผู้นำที่มีอรรถกถา ต้องเป็นผู้รู้จักผลหรือจุดมุ่งหมายนั้น จะต้องเป็นผู้รู้จักผล รู้จักประโยชน์ รู้จักความมุ่งหมาย หรือรู้จุดมุ่งหมายปลายทางของการดำเนินงานว่าสิ่งที่ผู้นำกำลังดำเนินงานอยู่เพื่อจุดประสงค์อย่างไร หรือเมื่อพบเห็นเหตุการณ์ใดๆ เกิดขึ้น ก็สามารถคาดการณ์ได้ว่า ผลที่กำลังได้รับอยู่นี้เพราะเหตุอย่างนี้เมื่อผู้นำมีความรู้จักผลและมีเป้าหมายในการดำเนินงานตามหลักธรรมในข้อนี้แล้ว ย่อมสามารถเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ นำพาสังคมไปสู่ความเจริญ และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้^{๘๓} เมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและของผู้นำได้ดังนี้^{๘๔}

^{๘๐} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **ภาษาธรรม**, อ่างแก้ว, หน้า ๒๐๔.

^{๘๑} พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตฺตาโณ), **นิเทศธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : เอมีเทรดดิ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓๓.

^{๘๒} ปิ่น มุทุกันต์, **พุทธศาสตร์ ภาคที่ ๓**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๒๒๙-๒๓๐.

^{๘๓} พระสามารถ อานนโท (เนตรแสง), **ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม**, อ่างแก้ว, หน้า ๖๒.

^{๘๔} นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, **ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม**, อ่างแก้ว, หน้า ๙๖-๙๗.

คุณสมบัติของผู้นำ

- ๑) เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ๒) เป็นผู้มีความรู้ จริยธรรมเป็นที่นับถือยกย่องของคนทั่วไป
- ๓) เป็นผู้เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

บทบาทผู้นำ

- ๑) การประสานงานและร่วมงานผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
- ๒) เป็นตัวแทนขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปทั้งในและนอกองค์กร
- ๓) ปกครองผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรม
- ๔) ผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม และ

เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ

๓. **รู้จักตน (อัตตัญญูตา)** คือต้องรู้ว่าตนเอง คือใครมีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญาความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยิ่งหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร มีข้อเด่นข้อด้อยอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่งขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา ให้นำได้ดี ยิ่งๆ ขึ้นไป^{๘๕} ดังคำกล่าวที่ว่า อัตตัญญูตา แปลว่า ความเป็นผู้รู้จักตน หมายถึง ความรู้จักประมาณตัว ทั้งฐานะความเป็นอยู่ หน้าที่การงาน รวมไปถึงความคิดจิตใจ เช่นรู้ว่าตนมีกำลังอย่างไร คิดอย่างไร มีอุปนิสัยใจคออย่างไร ชอบหรือไม่ชอบอะไร เป็นต้น และรู้จักวางตัวได้ถูกต้อง ตามหลักสมานัตตตา อัตตัญญูตา เป็นเหตุให้เป็นคนเสถียร น่ารัก วางตัวดี มีมารยาท อ่อนน้อมถ่อมตน ระมัดระวังตน ไม่คิดเห่อเหิมทะเยอทะยานเกินฐานะ รู้จักประมาณตัวเอง ไม่เป็นคนกระด้างเย่อหยิ่งอวดดี ทำอะไรพอควรแก่กำลัง ไม่ทำเกินกำลังอันเป็นเหตุให้ผิดหวังหรือเสียหาย^{๘๖}

การรู้จักตนเอง พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญ ในการศึกษาเรื่องการรู้จักตนเองมาก จึงกล่าวได้ว่า จุดมุ่งหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนาก็อยู่ที่การรู้จักตนเองอย่างแจ่มแจ้งจนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจของตนเองได้อย่างแน่นอนนั่นเอง ทั้งนี้เพราะปัญหาที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ก็คือ ปัญหาที่เกิดจากตัวมนุษย์นั่นเอง ปัญหาที่เกิดจากธรรมชาติหรือเกิดตามธรรมชาตินั้น มนุษย์สามารถเอาชนะได้ไม่ยาก แต่ปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมมนุษย์ เป็นภัยที่น่ากลัวที่ กำลังคุกคามมนุษย์ การไม่รู้จักตนเองย่อมเป็นเหตุให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา^{๘๗}

^{๘๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, อ้างแล้ว, หน้า ๒๕.

^{๘๖} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ภาษารธรรม, อ้างแล้ว, หน้า ๒๐๒.

^{๘๗} ทองย้อย แสงสินชัย, สัมปรีชธรรม ๗ ประการ (คุณสมบัติของคนดี ๗ ประการ), อ้างแล้ว,

การรู้จักตนอีกประการหนึ่งคือ การรู้ตามความจริงว่าตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถและคุณธรรม เป็นต้นแล้ว ประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมกับภวะนั้นๆ และรู้จักแก้ไขปรับปรุงส่งเสริม ทำการงานต่างๆ ให้ถูกจุดตรงทาง^{๘๘} มุ่งการรู้จักตน คือ การรู้จักตัวของตัวเอง รู้ว่าตนเองคือใคร มีฐานะ ตำแหน่งความรู้ความสามารถ กำลังเป็นอย่างไร การรู้จักตน รู้จักในเรื่องต่อไปนี้^{๘๙}

๑. รู้เรื่องที่ตัวเป็น หมายความว่า รู้จักภาวะของตัวเองว่า ตัวเรานี้เป็นอะไร จะได้ไม่ลืมนั่น เช่น เป็นพระ เป็นนักเขียน เป็นแม่พ่อ เป็นบุตร เป็นผู้นำหรือผู้ตาม เป็นต้น

๒. รู้เรื่องที่ตัวมี คือรู้ฐานะตัวเองว่า มีศีลธรรมประจำใจขนาดไหน มีความรู้เพียงใด มีอำนาจกำลังและรายได้เพียงใด

นักบริหารหรือผู้นำต้องมีปัญญา คือความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคน บริหารงาน ดังนั้นต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้น คือนักบริหารต้องมีความรู้ ๓ เรื่องได้แก่ รู้ตน รู้คน รู้งาน ต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถตน ตามปกตินักบริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตนดังพุทธพจน์ว่า “ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่าย แต่ความผิดพลาดของตนเองเห็นได้ยาก” เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องกล้าบอกหรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนและตักเตือนตนเอง^{๙๐}

ดังนั้น ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง ไม่ลืมนั่น ต้องสำรวจตัวเองอยู่เสมอ อย่าหลงระเห็จในอำนาจ อย่าใช้อำนาจหน้าที่ไปในทางที่ผิดหรือในทางที่ไม่เหมาะสม ต้องพยายามเข้ากับทุกๆ คนให้ได้ ถึงแม้จะอยู่ในภาวะคับขันอย่างไรก็ตาม ต้องควบคุมสติอารมณ์ให้คงที่ ไม่ทำอะไรด้วยอารมณ์ เมื่อรู้จักตนเองแล้ว ก็ต้องสำรวจข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ต้องหูตากว้างขวาง สดับรับฟังเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเสมอ คอยฟังความคิดเห็นของลูกน้อง แต่อย่าเป็นคนหูเบา ถ้าเป็นคนหูเบาจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการฟ้อง การประจบสอพลอ ควรเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี มีการ

^{๘๘} ชัยวัฒน์ อัตพันธ์, **หลักการดำรงชีวิตในปัจจุบัน**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๘), หน้า ๑๘๔.

^{๘๙} ปิ่น มุทุกันต์, **พุทธศาสตร์ ภาคที่ ๓**, อ่างแล้ว, หน้า ๒๗๐.

^{๙๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, อ่างแล้ว, หน้า ๕๒.

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรืออาจนึกคิดว่า การวิพากษ์วิจารณ์ของลูกน้อง คือกระเจงกาส่องดูตัวเราเองก็ได้ พึงยึดหลักที่ว่าพูดให้น้อยฟังให้มาก^{๙๑}

เมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้^{๙๒}

คุณสมบัติผู้นำ

๑) เป็นผู้รู้จักความพอดี รู้ธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ เดินทางสายกลาง และหลักสันโดษอย่างถูกต้อง

๒) เป็นผู้มีความรอบคอบในการกระทำกิจกรรมอย่างพอเหมาะพอดี

บทบาทผู้นำ

๑) มอบหมายงานให้บุคคลได้อย่างเหมาะสม

๒) กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกิจการงานทุกอย่างด้วยความรอบคอบและพอเหมาะ

๔. รู้ประมาณ (มัตตัญญูตา) คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ท่านยกตัวอย่างเช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญาและการเก็บภาษีเป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้อย่างใจ และต้องรู้จักภาวะในการกระทำนั้นๆ หรือในเรื่องรายนั้นๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะ การทำการต่างๆ ทุกอย่างต้องพอดี ถ้าไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้น จะต้องรู้จักองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี^{๙๓}

ความพอดีหรือหลักการรู้จักประมาณ ซึ่งจะเป็นข้อที่เสริมทำให้ผู้นำตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย และการรู้จักประมาณของผู้นำอีกประการเช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครอง การให้คุณให้โทษ ผู้นำจะต้องใช้หลักธรรมในการปกครองจึงจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้แก่ผู้นำ และการเก็บภาษีการจัดงบประมาณในการพัฒนา สิ่งเหล่านี้จะต้องมีขอบเขตและต้องรู้จักว่าในการกระทำในเรื่องรายนั้นๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบจึงจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะกับการกระทำต่างๆ ถ้าไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึง

^{๙๑} สุวิน สุขสมกิจ, พุทธปรัชญากับสร้างเสริมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนันผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดกาญจนบุรี, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครอง, (บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๓), หน้า ๒๒๒.

^{๙๒} นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, อ้างแล้ว, หน้า ๖๖.

^{๙๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, อ้างแล้ว, หน้า ๒๕-๒๖.

จะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้นจะต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวเหมาะสมพอดี และการรู้จักประมาณอีก ๓ ประการคือ^{๙๔}

๑. รู้จักประมาณในการแสวงหา คือ แสวงหาอย่างไร จะเอามาเท่าไร ของที่แสวงหาขึ้นเพื่อประโยชน์อะไร หากไม่รู้จักประมาณในการแสวงหาแล้วก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

๒. รู้จักประมาณในการรับจากผู้อื่น หรือ คุณค่าผลประโยชน์ที่ตนจะได้ ต้องให้เกิดความเหมาะสมในการรับ

๓. รู้จักประมาณในการบริโภคใช้สอยปัจจัยสี่ต่างๆ ตลอดทั้งรู้ประมาณในการพูด หรือการทำงาน การเรียน การพักผ่อน หลับนอน จะต้องให้เหมาะสมพอประมาณ^{๙๕}

ดังนั้น ผู้นำที่มีหลักมัตตัญญูตา จะต้องเป็นผู้รู้ประมาณในการบริหารปัจจัยสี่ ทั้งการรับและการจ่าย การแสวงหาตลอดทั้งการทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ของตน รวมไปถึงการรู้จักประมาณในการใช้อำนาจหน้าที่ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับบุคคล การให้คุณให้โทษ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การเก็บภาษีอากรต่างๆ สิ่งเหล่านี้ต้องทำอยู่ในขอบเขต ที่พอเหมาะสมพอดี และเครื่องวัดความพอดีนั้นได้แก่ ความสันโดษความพอดี ๓ ประการ คือ พอดีกับสิ่งที่ตนมีอยู่ พอดีกับความสามารถและพอดีกับฐานะ เมื่อผู้นำเป็นผู้รู้จักประมาณในสิ่งเหล่านี้แล้ว ย่อมจะเป็นคุณธรรมสำหรับผู้นำ ในการพัฒนาตนเองและสังคมประเทศชาติให้เจริญ^{๙๖} เมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

๑) เป็นผู้สามารถบริหารเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

บทบาทผู้นำ

๑) วางแผนงานทุกอย่างได้อย่างเหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์

๕. รู้จักกาล (กาลัญญูตา) คือเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำ อะไรอย่างไรจึงจะเหมาะสม ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดก็ต้องรู้จักกาลเวลา เช่นวางแผนว่า สังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างนี้ ในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร^{๙๗} ความหมาย กาลัญญูตา รู้จักกาล คือ ความรู้จักเวลาว่า เวลาไหนควรทำ เวลาไหนไม่ควรทำอะไร เวลาไหนควรพูดอย่างไร ไม่ควรพูดอย่างไร เวลาใดควรคิดหรือไม่อย่างไร การรู้จักกาลเวลานี้มีความสำคัญอย่างยิ่งแก่ทุกคน ผู้ที่ทำผิดพลาดไม่ได้รับผลสำเร็จเท่าที่ควร หรือล้มเหลวจำนวนมากนั้นเกิดจากการไม่รู้

^{๙๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *ภาวะผู้นำ*, อ่างแล้ว, หน้า ๒๕.

^{๙๕} พระราชาธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตภาโณ), *นิเทศธรรม*, อ่างแล้ว, หน้า ๒๓๔.

^{๙๖} สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน), *ธรรมประดับใจ*, อ่างแล้ว, หน้า ๖๙.

^{๙๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *ภาวะผู้นำ*, อ่างแล้ว, หน้า ๒๖.

กาลเวลาหรือกาลเวลาควรสามัคคีกันเพื่อความมั่นคงของชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์ แต่ก็ไม่สนใจไปสนใจทำอย่างอื่นเสียหมด เช่นนี้ย่อมมีโทษทั้งแก่ตนเองและส่วนรวม การรู้จักกาลเวลาดังกล่าวนี้นี้ ที่จริงแล้วอาศัยความมีปัญญา รู้ว่ากาลใดควรทำอะไร กาลใดไม่ควรทำดีหรือชั่วอย่างไร เมื่อมีปัญญารู้แล้วก็ปฏิบัติให้ถูกต้อง ไม่พูดไม่ทำให้ผิดกาลเวลา โอกาสที่จะได้รับผลดีผลสำเร็จจึงมีมากกว่า บุคคลที่ทำไม่เลือกเวลาทุกคนจึงควรคำนึงถึงเรื่องกาลเวลาให้มาก จะคิดทำอะไร พูดอะไร คำนึงให้รอบคอบว่าเป็นเวลาควรคิด ควรพูดหรือไม่อย่างไร^{๙๘} ความเป็นผู้รู้คุณค่าของกาลเวลา รู้ว่าเวลาใดควรทำงาน เวลาใดควรหยุด รู้ว่าสิ่งนี้ควรทำเวลาใด ไม่ควรทำเวลาใด รู้จักเร่งเวลาที่ควรเร่ง รู้จักช้าในเวลาที่เหมาะสม รู้จักประมาณเวลาในการทำงานทุกอย่าง ว่าควรใช้เวลาเท่าไร รู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ ไม่ปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปโดยเปล่าประโยชน์เป็นต้น กาลัญญตา เป็นเหตุให้คนตรงเวลา รู้คุณค่าของเวลา ไม่อืดอาดยืดเยื้อในเวลาทำงาน ทำงานได้เสร็จตรงตามเวลา ทำให้ได้รับความนิยมนกย่อง และเป็นเหตุให้การทำงานไม่อาภูล คั่งค้าง อันส่งผลให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองไม่สิ้นสุด ผู้ประกอบด้วยกาลัญญตา จัดว่าเป็นสัตบุรุษ คือเป็นคนดี คนฉลาด น่ายกย่องนับถือ และเหมาะที่จะคบหาสมาคมด้วย^{๙๙} ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา ว่าเวลานี้เป็นเวลาอะไร เราอยู่ที่ไหน และควรทำอย่างไร เช่น เวลานี้เป็นเวลาเล่นก็เล่น เรียนเป็นเรียน พักผ่อนเป็นพักผ่อนทำงานเป็นทำงาน คือให้รู้จักการกระทำที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับกาลเวลานั้นๆ^{๑๐๐} และการรู้จักเวลาว่า ผู้นำที่ควรศึกษา ๒ ประเด็นว่า คือ การลงมือทำ ๑) รู้จักจังหวะเวลาใดควรลงมือทำ เมื่อทำแล้วเหมาะกับเวลา ๒) ในขณะระหว่างที่กำลังทำงาน คือ รู้จักว่าทำงาน โดยคำนึงถึงการทำงานให้ตรงเวลา เพราะงานบางอย่างต้องทำเป็นกิจวัตร ผู้นำจะต้องทำเป็นตัวอย่าง ถ้าทำเป็นประจำแล้วจะสามารถควบคุมระบบเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทันเวลา งานทุกอย่างต้องมีเวลา กำหนดเสร็จเอาไว้ ผู้นำจะต้องทำให้ทันเวลา ทำให้พอเวลา ผู้นำต้องมีเวลาพอ สำหรับในการบริหาร กำหนดปริมาณของงานให้พอกับเวลาที่มืออยู่ หรือแบ่งเวลาให้พอกับปริมาณของงาน ทำให้เหมาะกับเวลา ผู้นำจะต้องรู้จักการปรับเปลี่ยนเวลาให้เหมาะกับงานที่ต้องทำหรือปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะกับช่วงของเวลาเช่น เวลาไหนควรช้า เวลาไหนควรเร็ว ควรหยุด ควรพูดกับใคร เวลาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะว่าเวลาจะเป็นตัวกำหนดและตัดสินใจได้หลายประการ แม้การกระทำบางอย่างจะดีมีคุณค่าแต่ถ้าหากทำไม่ถูกกับเวลาก็กลายเป็นเรื่องที่เสียหายได้^{๑๐๑} เมื่อนำหลักธรรมข้อดีมาพิจารณาแล้วย่อมสามารถสรุปสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้ทำได้ดังนี้

^{๙๘} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), **ธรรมประดับใจ**, อ้างแล้ว, หน้า ๖๑-๖๗.

^{๙๙} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **ภาษาธรรม**, อ้างแล้ว, หน้า ๑๗.

^{๑๐๐} พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตฺตาโณ), **นิเทศธรรม**, อ้างแล้ว, หน้า ๒๓๕.

^{๑๐๑} ทองย้อย แสงสินชัย, **สัปบุริสธรรม ๗ ประการ (คุณสมบัติของคนดี ๗ ประการ)**, อ้างแล้ว, หน้า ๓๖-๕๑.

คุณสมบัติของผู้นำ

- ๑) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์อย่างดีในทุกสังคม
- ๒) มีความรอบรู้ในสถานการณ์โลกอย่างดี

บทบาทผู้นำ

- ๑) ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
- ๒) แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ถูกต้องตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

๖. รู้ชุมชน (ปรีสัญญตา) คือรู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือรู้สังคมโลก รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไรมีปัญหาอะไรมีความต้องการอย่างไร มีปัญหาอะไรมีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขา ก็ต้องรู้ปัญหาความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราก็ต้องรู้ความต้องการของเขาเพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาก็ได้ตรงจุด^{๑๐๒} กล่าวความหมายของ ปรีสัญญตา ว่า หมายถึงเป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคมที่ตนอาศัยอยู่ ชุมชนในที่ทำงาน ชุมชนที่ตนจะเข้าไปหา ว่าผู้คนในที่นั้นเป็นอย่างไร มีความต้องการหรือไม่ต้องการอะไร มีความเห็นมีข้อตกลงกันว่าอย่างไร จะเข้าไปหาหรือจะต้อนรับอย่างไร เป็นต้น เพื่อให้ความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนนั้น ได้ถูกต้อง เพื่ออยู่ในสังคมนั้นได้อย่างสงบสุข ไม่ทะเลาะหรือขัดแย้งกับชุมชนนั้น ปรีสัญญตา เป็นเหตุให้ทำตัวได้ถูกต้อง อยู่ในชุมชนนั้นๆ ด้วยความสบายใจไม่มีเรื่องราวและได้รับความไว้วางใจ ไม่หวาดระแวงจากชุมชน มีความมองอาจในการเข้าชุมชน^{๑๐๓} เน้นถึงผู้นำว่า จะต้องศึกษาให้เข้าใจในสังคมนั้นว่า มีความแตกต่างกันโดย ทางด้าน ศาสนา ทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อถือ และค่านิยมต่างๆ เมื่อจะเข้าไปในที่ชุมชนนั้นๆ ควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมสอดคล้องในแต่ละชุมชนผู้นำที่จะสามารถเข้าถึงประชาชนได้ดีนั้นจะต้องไม่ขัดต่อวัฒนธรรม ปรับตัวให้เข้ากับชุมชนได้ เมื่อจะเข้าสู่สังคมใดต้องพยายามศึกษาธรรมเนียมประเพณีนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติไม่ถือเอาความพอใจของตนเป็นใหญ่แต่การปรับตัวเข้าหาสังคมนั้น^{๑๐๔}

ดังนั้น ผู้นำที่มีหลักปรีสัญญตา นี้จะต้องรู้จักชุมชนหรือสังคมว่ามีความแตกต่าง ทางด้าน ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมประเพณีกฎกติกาความเชื่อ และค่านิยมไม่ว่าจะเป็นสังคมระดับใดเล็ก จนถึงสังคมประเทศ และผู้นำจะต้องรู้ความเป็นอยู่ของบุคคลในสังคมนั้นว่า มีปัญหาที่ควรแก้ไขหรือไม่ มีความต้องการอย่างไร หากจะช่วยเหลือ หรือจะพัฒนาทำโดยวิธีใดเป็นต้น ผู้นำควรวางตนให้เหมาะสมกับประเพณีวัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ วางวิธีการที่จะปรับปรุงและแก้ไขให้สอดคล้องกับ

^{๑๐๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *ภาวะผู้นำ*, อ่างแล้ว, หน้า ๒๖.

^{๑๐๓} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), *ภาษาธรรม*, อ่างแล้ว, หน้า ๘๔.

^{๑๐๔} พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตฺตาโณ), *นิเทศธรรม*, อ่างแล้ว, หน้า ๒๓๕.

สถานการณ์ ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่ผู้นำในการปกครองสังคมส่วนรวม^{๑๐๕}
เมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้^{๑๐๖}

คุณสมบัติของผู้นำ

- ๑) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในทุกสังคม
- ๒) มีความรอบรู้ในสถานการณ์โลกอย่างดี

บทบาทผู้นำ

- ๑) ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
- ๒) แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ถูกต้องตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

๗. **รู้จักบุคคล (บุคคลัญญตา)** คือรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการ
ร่วมไปด้วยกันและคนที่เราไปให้บริการ ตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขา ได้ถูกต้อง
เหมาะสมและได้ผลตลอดจนสามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้
วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำติชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะการใช้คนซึ่งจะต้องรู้ว่าคนไหน
เป็นอย่างไร มีความถนัดอัธยาศัย ความสามารถอย่างไร เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงานนอกจากนี้ก็รู้
ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะในการทำงานนั้นไม่ว่าจะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานให้ แต่
จะต้องให้คนที่ทำงานทุกคนได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตัวเอง ผู้นำควรรู้ว่าเขาควรจะได้ประโยชน์อะไร
เพื่อความเจริญของงานแห่งชีวิตที่แท้จริงของเขาด้วย^{๑๐๗} การรู้จักบุคคล คือ การรู้ว่าคนนี้ดีควรคบ
คนนี้เป็นคนไม่ดีไม่ควรคบ รู้ว่าคนนั้นเป็นผู้ใหญ่เราควรเข้าใกล้ รู้ว่าคนนี้เป็นผู้น้อย เราก็กควรเข้าใกล้
เป็นฐานะผู้ใหญ่ เอาตัวเขากับตัวเรามาเปรียบกัน ถ้าเราเป็นผู้ใหญ่เข้าใกล้ผู้น้อยต้องทำตนเป็นพี่เลี้ยง
ถ้าเขาเป็นผู้ใหญ่เราเป็นผู้น้อยก็ทำตนเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังคำสอนคำเตือนด้วยดี อย่างนี้
เรียกว่า รู้จักบุคคล^{๑๐๘} ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคลที่ควรคบ กล่าวคือการรู้จักบุคคลแต่ละคนในแง่มุม
ต่างๆ เช่น อุปนิสัยใจคอ ความชอบ คุณธรรม ความประพฤติส่วนตัว และหน้าที่การงานของเขา เป็น
ต้น แล้วรู้จักที่จะเลือกคบหาว่าควรคบคนเช่นใด ควรห่างคนเช่นใด ผู้ใดเป็นเจ้านายที่ดี ผู้ใดเป็น
ลูกน้องที่ดี บุคคลปโรปรัญญตา เป็นเหตุให้รู้จักบุคคล แต่ละบุคคลโดยละเอียดถี่ถ้วน ทำให้ได้คบหา
แต่คนดี ไม่คบคนพาล หรือทำให้เลือกใช้คนทำงานได้ถูกต้อง ไม่ผิดพลาดเสียหาย เป็นต้น^{๑๐๙}

^{๑๐๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), *ภาวะผู้นำ*, อ่างแล้ว, หน้า ๒๖-๒๗.

^{๑๐๖} พระสวามิภักดิ์ อานนโท (เนตรแสง), *“ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริยธรรม”*, อ่างแล้ว, หน้า ๗๗.

^{๑๐๗} นันทวรรณ อิสราณวัฒน์ชัย, *“ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”*, อ่างแล้ว, หน้า ๖๖-๘๘.

^{๑๐๘} พุทธทาสภิกขุ-ปัญญานันทภิกขุ, *คุณธรรมของชีวิตที่ดีงาม*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา), หน้า ๒๐๕.

^{๑๐๙} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), *ภาษาธรรม*, อ่างแล้ว, หน้า ๙๔.

บุคคลัญญา ว่ารู้จักบุคคล ว่ามีอธยาศัยใจคอ มีภูมิธรรม ภูมิปัญญาและมีฐานะอย่างไร เพื่อปฏิบัติตนหรือวางตนให้เหมาะสมตามฐานะของเราและของเขา^{๑๑๐} ผู้นำต้องรู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า ชื่อ “เหตุภูมิเทศ” ๑ ในทิศทั้ง ๖ มีเนื้อความว่า^{๑๑๑}

เหตุภูมิเทศ คือ ทิศเบื้องต่ำ เจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาพึงบำรุงบ่าว คือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยสถาน ๕ คือ^{๑๑๒}

๑. ด้วยการจัดงานให้ตามกำลัง กล่าวคือ มอบหมายหน้าที่การงานให้ตามกำลังความรู้สติปัญญา ความสามารถ (Put the right man on the right job) รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน

๒. ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล กล่าวคือ เมื่อทำดี ก็รู้จักยกย่องชมเชย และสนับสนุน อุดหนุนให้ได้บำเหน็จรางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งตามสมควรแก่ฐานะ เมื่อทำไม่ดีก็ให้คำตักเตือน แนะนำสั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น ถ้าไม่ยอมแก้ไขพัฒนาดันให้ดีขึ้น ก็ต้องตำหนิและมีโทษตามกฎหมายโดยชอบธรรม

๓. ด้วยการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ กล่าวคือต้องรู้จักดูแลสารทุกข์สุกดิบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้ลืมน้ำใจ คือไม่ปฏิบัติกับลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างทำนอง ยามดีก็เรียกใช้ ยามไข้กลับไม่รักษา

๔. ด้วยแจกของมีสติแปลกๆ ให้กิน หมายความว่า ให้รู้จักมีน้ำใจแบ่งปันของกินของใช้ดีๆ ให้ลูกน้อง เพื่อเป็นกำลังใจแก่ลูกน้องที่รับใช้สนองงานแก่ตนบ้าง ไม่เอาแต่รับจากลูกน้อง แต่ตนเองกลับมีจิตใจคับแคบเห็นแก่ตัว ไม่รู้จักให้เป็นสินน้ำใจแก่ลูกน้อง

๕. ด้วยปล่อยในสมัย คือรู้จักให้ลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ลาพักผ่อนบ้าง ไม่ใช่คอยแต่จะใช้ให้ทำงานโดยไม่เห็นใจ ให้ได้รับการพักผ่อนบ้าง

เมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

๑) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารประสานงานทุกอย่างในองค์กรและสังคมได้อย่างดี

๒) มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

^{๑๑๐} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล), หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์ : คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี, อ่างแล้ว, หน้า ๑๐๖-๑๐๘.

^{๑๑๑} คณาจารย์แห่งโรงพิมพ์เสียงเชียง, ธรรมวิภาคและคิปปิปฏิบัติ ฉบับมาตรฐาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เสียงเชียง, ๒๕๓๘), อ่างแล้ว, หน้า ๑๙๙.

^{๑๑๒} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล), หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์ : คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี, อ่างแล้ว, หน้า ๑๐๖-๑๐๗.

บทบาทผู้นำ

- ๑) มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- ๒) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- ๓) การพัฒนาบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม

การรู้จักคน ใช้คนเป็น ตามความถนัด ความสามารถ หรือตามจริตของเขา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องรู้จักอุปนิสัย หรือลักษณะของบุคคลที่ลึกซึ้งยิ่งกว่าอุปนิสัย ซึ่งแต่ละคนก็จะแตกต่างกันซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือเป้าหมายของงานเป็นอย่างมาก หากผู้นำไม่รู้จักคน ไม่รู้จักอุปนิสัยใจคอ ใช้คนไม่เหมาะกับงาน เช่นไปใช้คนวิตกกังวลคิดมาก หรือคนโทสจริต คนทำอะไรสะเพร่า ไร้ร้อนใจร้อนทำอะไรไม่รอบคอบให้ทำงานเกี่ยวกับบัญชี ซึ่งต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างมาก ถ้าเป็นดังนี้ก็ย่อมเกิดความเสียหายต่องานที่ทำได้

ผู้นำผู้บริหารนั้นจะต้องวิเคราะห์บุคคลให้ได้ทั้งคนสูงกว่าและคนใต้ปกครองหรือการบรรจุคนให้เหมาะสมกับงานที่ถนัด ตามทัศนะของพระพุทธศาสนามุ่งให้รู้และพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนตามจริตนิสัย และจริตที่เป็นมาตรฐานในการวัดคนมี ๖ ประการ^{๑๓๓}

จริต ๖^{๑๓๔}

จริต หมายถึง ความประพฤติ หรือพื้นเพแห่งจิตของคนทั้งหลายที่หนักหรือนิยมไปทางด้านใดด้านหนึ่ง^{๑๓๕} บุคลิกภาพของมนุษย์โดยยึดจริตเป็นหลักได้ ๖ ประเภทคือ ประเภทราคะจริต โทสจริต โมหะจริต ศรัทธาจริต วิตกจริต และพุทธิจริต บุคคลแต่ละคนอาจมีจริตอย่างใดอย่างหนึ่งเด่นชัด อาจจะมีจริตหนึ่งอย่างหรือสองถึงสามอย่างในตัวของเขา แต่จะมีจริตอย่างใดอย่างหนึ่งเด่นกว่าอย่างอื่น บุคคลใดเด่นชัดก็อาจจะเรียกได้ว่าเป็นคนที่มีจริตประเภทนั้น จริต ๖ ประเภท คือ^{๑๓๖}

๑. ประเภทราคะจริต คนประเภทนี้จะรักสวยรักงามมากกว่าสิ่งอื่นใด ดังนั้นจึงชอบแต่งตัว คนประเภทนี้มักเป็นคนขี้อาย สำหรับนิสัยนั้น คนประเภทราคะจิตนี้นั้นชอบมารยา โอ้อวด มีความโลภ ไม่รู้จักพอ งาม อ่อนแอ ขี้ขลาด ขี้อาย

๒. ประเภทโทสจริต คนประเภทนี้มักจะหงุดหงิด ใจร้อน เป็นคนไร้ร้อนที่จะทำอะไรให้เสร็จมากกว่าคำนึงถึงความสวยงาม ตัดสินใจเร็ว ทำงานสะเพร่า จึงผิดพลาดได้ง่าย นอกจากนี้ยังมีนิสัยชอบต่อสู้ ใจนักเลง ตัดสินใจง่าย จะเล็กก็เล็ก ไม่มีการคิดมาก คนประเภทนี้ไม่ชอบคือความเฉื่อย

^{๑๓๓} ชัยวัฒน์ อัดพัฒน, **หลักการดำรงชีวิตในปัจจุบัน**, อ่างแล้ว, หน้า ๑๙๓-๑๙๔.

^{๑๓๔} ชุ.ม. (ไทย) ๒๙/๑๙๑/๕๔๕.

^{๑๓๕} สำนักเรียนวัดประยุรวงศาวาส, **คู่มือธรรมศึกษาขั้นโท**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : หจก. สามลดา, ๒๕๕๑), หน้า ๘๑.

^{๑๓๖} สมพร สุทัศน์, **มนุษย์สัมพันธ์** (ฉบับแก้ไขปรับปรุง), อ่างแล้ว, หน้า ๘๓-๘๖.

ชา สิ่งที่อยู่กับที่ นิยัยคนประเภทนี้มักจะง่วงเหงา ซี้เซา ฟุ้งซ่าน ลังเล คล้อยตามคนอื่นง่าย ไม่มีเหตุผล สะเพร่า อบรมแนะนำให้ได้ดียาก

๓. ประเภทโหมหจรีต คนประเภทนี้เป็นคนเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น เป็นคนไม่มีแววฉลาด เป็นคนโง่ทึบ ไม่สนใจการศึกษาเล่าเรียน ทำอะไรไม่จริงจัง กิริยาอาการมักจะเหม่อ ใจลอย เวลาประชุมสัมมนา มักจะนั่งหลับ ไม่อาจจะบอกได้ว่าพอใจอะไร สังเกตคน ประเภทนี้ได้จากอิริยาบถต่างๆ เช่น เดินตามสบาย เหม่อลอย เดินไม่สม่ำเสมอ เร็วบ้าง ช้าบ้างหรือไม่ตรงทาง การทำงาน เช่น การกวาดบ้าน คนประเภทโหมหจรีตนี้จะจับไม่กวาดหลวมๆ ทำบ้างหยุดบ้าง ไม่มีระบบ เป็นต้น

๔. ประเภทศรัทธาจริต คนประเภทนี้มักทำอะไรตามความเชื่อ เชื่ออย่าง งมงาย เช่น ถ้าเชื่อว่ารดน้ำมนต์แล้วก็รำรวย เขาจะรดน้ำมนต์ทุกครั้งที่ได้ไปวัด เชื่อในเรื่องสิ่งศักดิ์สิทธิ์ หมอดู เครื่องรางของขลัง น้ำมนต์ คาถาอาคม คนประเภทนี้จะยอมเสียสละตามความเชื่อ เป็นคนมีความประพฤติดี ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม

๕. ประเภทวิตกจริต คนประเภทนี้เป็นคิดมาก กังวลมาก มักเห็นว่าเรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่ เป็นคนจู้จี้ละเอียดลออ จะทำอะไรก็คิดแล้วคิดอีก ไม่กล้าตัดสินใจ จึงไม่เหมาะ ที่จะเป็นผู้บริหาร เพราะเป็นคนช่างวิตกกังวล มีปัญหา กลัวสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ไม่กล้าเสี่ยง ใจโลเล เปลี่ยนงานง่าย เป็นคนมีความประพฤติดี แต่พูดพล่าม

๖. ประเภทพุทธิจริต คนประเภทนี้ฉลาด รู้จักใช้ความรู้ ใช้เหตุผลชอบการศึกษาหาความรู้ ชอบค้นหาข้อเท็จจริง ทดสอบและวิจัย ชอบสนทนาวิชาการ ได้ว่าที่ อภิปราย ชอบความอิสระในการทำงาน มีความประพฤติดีว่านอนสอนง่าย รู้จักเลือกคบคนดี และรู้จักประมาณตน^{๑๓๗}

จริตทั้ง ๖ เป็นหลักการของผู้บริหารใช้ในการพิจารณาคน ผู้ร่วมงาน จริตมีส่วนช่วยให้ตัดสินใจว่าแต่ละคนมีนิสัย หยาดละเอียด ขยันมักง่าย มานะ โอ้อวดชอบทำอะไร ผาดโผน กล้าเสี่ยง รักสวยรักงาม สอดรู้สอดเห็น เป็นต้น^{๑๓๘}

สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมได้ว่า คือการรู้เกี่ยวกับจริตคน เป็นความรอบรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องรู้ว่าใครมีความสามารถด้านใด มีความรู้ถนัดด้านใดเพื่อจะได้มอบหมายงานใช้คนให้เหมาะกับงานนอกจากนั้น การที่ผู้นำ เป็นผู้รอบรู้ มีความสามารถ มีสติปัญญา จะนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปสู่เป้าหมาย ทำงานร่วมกันให้ถึงปลายทางเสร็จสมบูรณ์ มีประสิทธิภาพได้นั้น ตัวผู้นำต้องใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษาความรู้ทุกศาสตร์ ทุกแขนง ทุกอย่างย่อมมีประโยชน์ ประสพการณ์ทุกสิ่งย่อมมีคุณค่าที่จะเกื้อกูลต่อการทำงาน ตัดสินใจ เพราะเมื่อมีความรอบรู้ก็ย่อมกลายเป็นอาวุธในการขจัดอุปสรรคปัญหาได้ ดังตารางที่ ๒.๙ ดังนี้

^{๑๓๗} ขนิษฐา วิเศษสาธิต และมุกดา ศรียงค์, “จิตวิทยาสังคมและมนุษยสัมพันธ์”, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๓๖), หน้า ๑๒๕-๑๒๖ (เอกสารอัดสำเนา).

^{๑๓๘} ชัยวัฒน์ อัทธพันธ์, หลักการดำรงชีวิตในปัจจุบัน, อ่างแล้ว, หน้า ๑๙๓-๑๙๔.

ตารางที่ ๒.๙ สรุปภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๓๘-๓๙)	การเป็นผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพุทธธรรม ๕ ประการดังนี้ ๑. ผู้นำที่ดีพึงมีคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ จักขุมา วิรุโธ และนิสสยสัมปันโน ๒. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักธรรมาธิปไตย ๓. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพละ ๔ คือ ปัญญาพละ ๔. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพรหมวิหาร ๔ ๕. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักสังคหวัตถุ ๔
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๑๙)	ผู้นำที่ดีพึงยึดตามหลักพุทธธรรม ๓ หลัก ดังนี้ ๑. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักพรหมวิหาร ๔ ๒. ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักธรรมาธิปไตย ๓. ผู้นำที่ดีพึงยึดธรรมของสัตตบุรุษ คือ สปัปฺริสธรรม ๗
สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อฺฎฺญาปี), (๒๕๐๙, หน้า ๑๒)	สปัปฺริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมส่งเสริมบุคคลนั้นให้เป็นสปัปฺริสชน ที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติกิจการงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี และเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำตนให้เป็นผู้สงบและเป็นผู้ไปในทางสงบ และสามารถบริหารหมู่คณะประเทศชาติให้ถึงความสงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๗, หน้า ๑๔)	เป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย คุณธรรมทั้ง ๗ ประการยอมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ
พระสามารถ อานนฺโท (เนตรแสง), (๒๕๔๘, หน้า ๓๓-๓๔)	เป็นธรรมของสัตตบุรุษ ธรรมของคนดี บุคคลที่มีคุณธรรมประจำใจ โดยยึดหลักสปัปฺริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต บุคคลที่ยึดเอาหลักสปัปฺริสธรรม เป็นธรรมประจำใจยัง การปฏิบัติตนก็เพียบพร้อมด้วยความเป็นดี คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล จะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ชัยวัฒน์ อัทธพัฒน์, (๒๕๓๘, หน้า ๑๙๓-๑๙๔)	ผู้นำผู้บริหารต้องวิเคราะห์บุคคลให้ได้ทั้งคนสูงกว่าและคนใต้ปกครองหรือการบรรจุคนให้เหมาะสมกับงานที่ถนัด ตามทัศนะของพระพุทธศาสนามุ่งให้รู้และพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนตามจริตนิสัย และจริตที่เป็นมาตรฐานในการวัดคนมี ๖ ประการ คือ จริต ๖ ได้แก่ ราคจริต โทสจริต โมหจริต ศรัทธาจริต วิตกจริต และพุทธิจริต

๒.๓ แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔

พระพุทธเจ้าทรงได้รับการเฉลิมพระนามว่าเป็น “สัตถา” (ศาสดา) ซึ่งแปลว่าผู้นำทาง จิต วิญญูญาณ หรือ “โลกนายก” ซึ่งแปลว่าทรงเป็นผู้นำโลกคำทั้งสองคำดังกล่าวนี้ ยืนยันว่า คำว่า “ผู้นำ” (นายก, Leader) นั้นเป็นคำที่ทรงให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งยังเป็นคำที่มีใช้อยู่แล้วในพระพุทธศาสนา มาแต่เดิม

หลักธรรมสำหรับสร้างภาวะผู้นำก็ทรงแสดงไว้เป็นอเนกประการ เช่น ทศพิธราชธรรม, ราชสังคหวัตถุ ๔, พละ ๔, ของพระมหากษัตริย์, อธิปไตย ๓, อปริหานิยธรรม ๗, พรหมวิหารธรรม ๔, หลักปาปนิคิธรรม ๓ เป็นต้น ผู้นำเป็นผู้กำหนดชะตากรรมทั้งของตัวผู้นำ ผู้ตามขององค์กร ของสังคมและของโลกทั้งหมด ถ้าองค์กร บริษัท สถาบัน สังคม หรือประเทศใดมีผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) องค์กร บริษัท สถาบัน สังคม หรือประเทศนั้นๆ ย่อมมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง แต่ถ้ากลับเป็นไปในทางตรงกันข้ามองค์กรนั้นย่อมพบกับความล้มเหลว การเป็นผู้นำนั้นไม่ใช่ใครๆ ก็ทำได้ เพราะการเป็นผู้นำนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่อย่างไรก็ตาม แม้การเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก ทว่าสำหรับผู้ที่มีเจตนารมณ์มุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำแล้ว การที่จะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับก็ไม่ใช่สิ่งสุดวิสัย^{๑๑๙}

เมื่อบุคคลหลายคนร่วมกันทำกิจกรรมใดๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันย่อมจะเกิดภาวะผู้นำขึ้นหรือมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มนั้นแสดงบทบาทเป็นผู้นำเสมอ อาจแสดงบทบาท ในรูปของการสั่งการ ชี้แนะหรือประนีประนอม ประสานงาน แล้วแต่กรณี ภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์กร การบริหารองค์การใดๆ หากขาดผู้นำเสียแล้วย่อมจะทำให้องค์การนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก องค์การซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมากย่อมจะวุ่นวายสับสน

^{๑๑๙} ว.วชิรเมธี, ภาวะผู้นำ, จากเนลสัน มันเดลาถึงโอบามาแห่งทำเนียบขาว, (สถาบันวิมุตตยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕๘.

ต่างคนต่างทำงานไปไม่ประสานกันหรือขัดแย้งกัน การบรรลุเป้าหมายขององค์การย่อมจะล่าช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในงานวิจัยนี้ ภาวะผู้นำได้ยึดหลักพุทธธรรม คือ พละ ๔ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

พระพุทธเจ้าตรัสพละ ๔ ไว้ใน พลสูตร ว่า ภิกษุทั้งหลาย พละ ๔ ประการนี้ ๔ ประการอะไรบ้าง คือ ๑. ปัญญาพละ (กำลังคือปัญญา) ๒. วิริยพละ (กำลังคือความเพียร) ๓. อนวัชชพละ (กำลังคือกรรมที่ไม่มีโทษ) ๔. สังคหพละ (กำลังคือการสงเคราะห์)

พละ ๔ (ธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง - strength; force; power)

๑. ปัญญาพละ (กำลังปัญญา - power of wisdom)

๒. วิริยพละ (กำลังความเพียร - power of energy or diligence)

๓. อนวัชชพละ (กำลังสุจริต หรือ กำลังความบริสุทธิ์, ตามศัพท์แปลว่า กำลังการกระทำที่ไม่มีโทษ คือ กายกรรม วาจากรรม มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่นมีความประพฤติและหน้าที่การงานสุจริต ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พุดจริง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่รุกรานให้ร้ายใคร ทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์ - power of faultlessness, blamelessness or cleanliness)

๔. สังคหพละ (กำลังการสงเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี - power of sympathy or solidarity) สงเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ ๔ คือ

๔.๑ ทาน (การให้ปัน โดยปกติหมายถึง ช่วยเหลือในด้านทุนหรือปัจจัยเครื่องยังชีพตลอดจนเผื่อแผ่กันด้วยไมตรี อย่างเลิศหมายถึงธรรมทาน คือ แนะนำสั่งสอนให้ความรู้ความเข้าใจจนเขารู้จักพึ่งตนเองได้ - gift; charity; benefaction)

๔.๒ เปยยวัชชะ (พูดจับใจ, = ปิยวาจา คือ พูดด้วยน้ำใจหวังดี มุ่งให้เป็นประโยชน์ และรู้จักพูดให้เป็นผลดี ทำให้เกิดความเชื่อถือ สนับสนุน และเคารพนับถือกันอย่างเลิศหมายถึง หมั่นแสดงธรรม คอยช่วยชี้แจงแนะนำหลักความจริง ความถูกต้องดีงาม แก่ผู้ที่ต้องการ - kindly or salutary speech)

๔.๓ อตถจริยา (บำเพ็ญประโยชน์ คือ ช่วยเหลือรับใช้ ทำงานสร้างสรรค์ ประพฤติการที่เป็นประโยชน์ อย่างเลิศหมายถึง ช่วยเหลือส่งเสริมคนให้มีความเชื่อถือถูกต้อง (สัทธาสัมปทา) ให้ประพฤติดีงาม (ศีลสัมปทา) ให้มีความเสียสละ (จาคสัมปทา) และให้มีปัญญา (ปัญญาสัมปทา) - friendly aid; doing good; life of service)

๔.๔ สมานัตตตา (มีตนเสมอ คือ เสมอภาค ไม่เอาเปรียบ ไม่ถือสูงต่ำ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ด้วย อย่างเลิศหมายถึง มีความเสมอกันโดยธรรม เช่น พระโสดาบันมีตนเสมอกับพระโสดาบัน เป็นต้น - equality; impartiality; participation)^{๑๒๐}

^{๑๒๐} อด.นวก. (ไทย) ๒๓/๒๐๘/๓๗๖.

พละหมวดนี้ เป็นหลักประกันของชีวิต ผู้ประพุดิธรรม ๔ นี้ย่อมดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ เพราะเป็นผู้มีพลังในตน ย่อมข้ามพ้นภัยทั้ง ๔ คือ

๑. อาชีวิตรภัย (ภัยเนื่องด้วยการครองชีพ - fear of troubles about livelihood)
๒. อสัโลกภัย (ภัยคือความเสื่อมเสียชื่อเสียง - fear of ill-fame)
๓. ปริสสารัชชภัย (ภัยคือความครั่นคร้ามเก้อเขินในที่ชุมนุม - fear of embarrassment in assemblies)
๔. มรณภัย (ภัยคือความตาย - fear of death)
๕. ทุกคติภัย (ภัยคือทุกคติ - fear of a miserable life after death)^{๑๒๑}

พละ ๔ หมายถึง ธรรมอันเป็นพลังในการดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ และความปลอดภยมีดังนี้คือ

๒.๓.๑ ปัญญาพละ

ปัญญาพละ คือ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ อันเกิดจากการศึกษาการฟัง การอ่าน การคิดค้นคว้า ปัญญามีทั้งทางโลกและทางธรรม ปัญญาในทางโลกได้แก่การรู้สรรพวิทยาต่างๆ อันจำเป็นแก่ความเป็นมนุษย์การประกอบอาชีพ การอยู่ร่วมกับคนอื่นในฐานะสมาชิกของสังคม การสร้างปัญญาในทางโลกให้เกิดขึ้นก็ทำได้ โดยการศึกษาชีวิตมนุษย์นั้นจะต้องศึกษาความรู้อยู่เสมอตลอดชีวิตไม่ว่าเมื่อออกจากโรงเรียนแล้วก็ไม่ต้องศึกษาอีกแล้ว เพราะความรู้ไม่ได้มีอยู่เฉพาะในโรงเรียนเท่านั้น แต่เราจะสามารถแสวงหาความรู้ได้ทุกสถานที่ ปัญญาหรือความรู้ในทางโลกเป็นพลังสำคัญในการดำเนินชีวิต

ในทางพุทธศาสนา ปัญญา มี ๓ ประเภท

๑. สุตมยปัญญา หมายถึงปัญญาที่เกิดจากการฟังและการศึกษาเล่าเรียน
๒. จินตมยปัญญา หมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการคิดพิจารณาหาเหตุผล
๓. ภวานมยปัญญา หมายถึง ปัญญาที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติ

ปัญญาพละ เป็นอย่างไร คือ ธรรมเหล่าใดเป็นกุศล นับว่าเป็นกุศล ธรรมเหล่าใดเป็นอกุศล นับว่าเป็นอกุศล ธรรมเหล่าใดมีโทษ นับว่ามีโทษ ธรรมเหล่าใดไม่มีโทษ นับว่าไม่มีโทษ ธรรมเหล่าใดดำเน้นว่าดำ ธรรมเหล่าใดขาว นับว่าขาว ธรรมเหล่าใดไม่ควรเสพ นับว่าไม่ควรเสพ ธรรมเหล่าใดควรเสพ นับว่าควรเสพ ธรรมเหล่าใดไม่สามารถทำความเป็นพระอริยะ นับว่าไม่สามารถทำความเป็นอริยะ ธรรมเหล่าใดสามารถทำความเป็นพระอริยะ นับว่าสามารถทำความเป็นพระอริยะ ธรรมเหล่านั้นเป็นธรรมที่บุคคลเห็นได้ด้วยดี พิจารณาแล้วด้วยปัญญา นี้เรียกว่า ปัญญาพละ^{๑๒๒}

^{๑๒๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๓๖๓.

^{๑๒๒} อัง.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙.

จากแนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ได้มีนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ทัศนะต่างๆ ไว้ ดังนี้ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ปัญญาพละ กำลังปัญญา คือ ได้ศึกษามี ความรู้ความเข้าใจถูกต้องชัดเจน ในเรื่องราวและกิจการที่ตนเกี่ยวข้อง ตลอดไปถึงสภาวะอันเป็น ธรรมดาของโลกและชีวิต เป็นผู้กระทำการต่างๆ ด้วยความเข้าใจเหตุผลและสภาพความเป็นจริง^{๑๒๓} ความหมาย ปัญญาพละว่า คือ กำลังแห่งความรอบรู้ ความรู้มีหลายระดับ บางคนเห็นคำว่า “ปัญญา พละ” ก็สะกดและอ่านได้ แต่ไม่รู้ความหมายของคำ ในกรณีนี้ความรู้แค่อ่านออกจัดเป็นความรู้ระดับ “สัญญา” คือความจำได้หมายรู้ เมื่อตาเห็นภาพ การรับรู้จัดเป็นรูปสัญญา เมื่อหูได้ยินเสียง การรับรู้ เสียงจัดเป็น สัทสัญญา ฯลฯ สัญญา (perception) จึงเป็นการรับรู้เฉพาะส่วน คือเห็นแค่นั้น รับรู้ แค่นั้น ได้ยินแค่นั้น เข้าใจแค่นั้น ฯลฯ แต่ปัญญารู้มากกว่านั้น เพราะเป็นความรอบรู้ เช่น บางคนพอ เห็นคำว่า ปัญญาพละ ก็อธิบายได้ว่า หมายความว่าอย่างไร และจะพัฒนาขึ้นได้ด้วยวิธีไหน ความรู้ ของเขาจัดเป็นปัญญา คือรู้มากกว่าที่เห็น เข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน เช่น เด็กของเรา ไม่สบายเราจับตัว เด็ก ก็รู้ว่าตัวเด็กร้อนจึงพาไปหาหมอพอมือจับตัวเด็กตรวจดูอาการเท่านั้น หมอรู้ว่าเด็กป่วยเป็นโรค อะไร และสั่งยารักษาโรคได้ ความรู้ของเราว่าเด็กตัวร้อนเป็นความรู้ระดับสัญญาส่วนความรู้ระดับ หมอเป็นความรู้ระดับปัญญา^{๑๒๔} ปัญญาพละ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ อันเกิดจาก การศึกษาการฟัง การอ่าน การคิดค้นคว้า ปัญญามีทั้งทางโลกและทางธรรม สรรพวิทยาต่างๆ การอยู่ ร่วมกับคนอื่นในฐานะสมาชิกของสังคม^{๑๒๕} และอีกนัยหนึ่งได้กล่าวถึง ปัญญาพละ ว่าเป็น กำลังความรู้ หรือความฉลาด ซึ่งประกอบไปด้วย ฐานว่าอยู่ในฐานะอะไร มีหน้าที่อะไร ต้องทำอะไร รู้คน ว่ามี ความสามารถด้านใด รู้จักจริตของเขาเพื่อที่จะใช้งานเขาให้ถูกกับจริตนั้น ฐาน คือรอบรู้งานที่ตนทำ เพื่อจะได้วางแผนและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๒๖}

จากคำนิยามข้างต้นสรุปความหมายได้ว่า ปัญญาพละ คือ กำลัง (Power) หรือเรียกว่า ความสามารถ หรือศักยภาพของผู้นำทางด้านความฉลาดทางสติปัญญา (EQ.) เป็นความรู้ ทั่วไป รู้เหตุรู้ผลรู้ตน รู้ผู้อื่น มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ ฉลาดในการทำ พูด คิด รวมถึงความรอบรู้ ในทางหลักธรรมอันได้แก่รู้จักผิดชอบชั่วดี ปัญญาพละ กำลังแห่งความรอบรู้ ความสามารถ ซึ่งอยู่ๆ จะเกิดขึ้นแก่ผู้นำเลยเป็นไปได้ยาก ดังตารางสรุปที่ ๒.๑๐ ดังนี้

^{๑๒๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม**, อ่างแล้ว, หน้า ๒๓.

^{๑๒๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, อ่างแล้ว, หน้า ๕๑.

^{๑๒๕} วรณนภา ไกวัลอาภรณ์, **พุทธธรรมเพื่อชีวิต และสังคม**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา, <<http://wannapa.com/action3.html>>, (๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๘).

^{๑๒๖} โกศล อนุสิม, **ธรรมะบทที่ ๕ เรียนธรรมในธุรกิจ : พลังของผู้นำและนักบริหาร**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา, <<http://www.oknation.net/blog/kosolanusim/2007/09/10/entry-1>>, (๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๘).

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ (ปัญญาพละ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๗, หน้า ๒๓.)	ปัญญาพละ กำลังปัญญา คือ ความรู้ความเข้าใจ ถูกต้องชัดเจน ในเรื่องราวและกิจการที่ตนเกี่ยวข้อง ตลอดไปถึงสภาวะอันเป็นธรรมดาของโลกและชีวิต เป็นผู้กระทำการต่างๆ ด้วยความเข้าใจเหตุผลและ สภาพความเป็นจริง
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๕๑)	ปัญญาพละว่า คือ กำลังแห่งความรู้ ความรู้มี หลายระดับ ในกรณีความรู้แค่อ่านออกจัดเป็นความรู้ ระดับ “สัญญา” คือความจำได้หมายรู้ เมื่อตาเห็น ภาพ การรับรู้จัดเป็นรูปสัญญา เมื่อหูได้ยินเสียง การ รับรู้เสียงจัดเป็น สัททสัญญา
วรรณภา ไกว์ลาภรณ์	ปัญญาพละ อธิบาย ความรู้ของเขาจัดเป็นปัญญา คือ รู้มากกว่าที่เห็น เข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน
โกศล อนุสิม	ปัญญาพละ ว่าคือ กำลังความรู้หรือความฉลาด รู้ตน ว่าอยู่ในฐานะ มีหน้าที่ต้องทำอะไร รู้คนว่ามีความ สามารถด้านใด รู้จักจริตของเขา รู้งานที่ตนทำเพื่อจะ ได้วางแผนและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓.๒ วิริยพละ

วิริยพละ หมายถึง ความขยันหมั่นเพียรไม่เกียจคร้านในหน้าที่การงาน มีพุทธภาษิตบท
หนึ่งกล่าวถึงเรื่องความเพียรไว้ว่า “วิริเยนะ ทุกขทัจเจติ” แปลว่า “คนล่วงทุกข์ได้เพราะความเพียร”
หรือตัวอย่างใน นิทานชาดก เรื่อง “มหาชนก” ซึ่งเกิดเรือแตก พระมหาชนกก็ว่ายน้ำเรือไปเมื่อถูก
ถามว่าว่ายน้ำไปไหน พระมหาชนกตอบว่าไม่รู้ แต่ว่ายน้ำไปทางทิศหนึ่งก็คงจะถึงสักวันจนได้

จากนิทานเรื่องนี้คงให้ข้อคิดว่าเกิดเป็นคนแล้วต้องใช้ความพยายาม เรื่อยไปจนกว่าจะถึง
จุดหมายปลายทางความเพียรพยายามจึงเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งในชีวิตมนุษย์ แต่ความเพียร
พยายามนั้นต้องเป็นความเพียรในทางที่ดีเท่านั้น ที่เรียกว่า เป็นความเพียรชอบ ได้แก่ การเพียรระวัง
ไม่ให้ความชั่วเกิดขึ้นในจิตเพียรละความชั่วที่เกิดขึ้นแล้ว เพียรสร้างความดีให้เกิดขึ้น เพียรรักษาความ
ดีที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อม จึงจะประสบความสำเร็จในชีวิต

ปราศจากความขยันหมั่นเพียรย่อมจะถูกคาดการณ์ได้ว่าจะต้องประสบความล้มเหลวในทุกสิ่งที่ทำ และจะไม่มีทางที่จะตั้งฐานะให้มั่นคง หรือประสบความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้ ส่วนผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียรย่อมมีจิตไม่โลเล มีอุตสาหกรรมกล้าในการประกอบกิจจนสำเร็จผล ไม่ย่อท้อต่อภัยอันตราย มุ่งหมายแต่จะให้การงานนั้นสำเร็จเป็นเบื้องหน้า^{๑๓๒}

วิริยพละ หมายถึง ความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจคร้านในหน้าที่การงาน ต้องใช้ความพยายาม เรื่อยไปจนกว่าจะถึงจุดหมายปลายทาง ความเพียรพยายามในทางที่ดี ที่เรียกว่า เป็นความเพียรชอบ^{๑๓๓} กำลังความเพียรหรือความขยัน คนมีความขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่า วิริยพละก็คือ กำลังใจนั่นเอง กำลังต้องมาคู่กับปัญญาเสมอ คนมีกำลังใจแต่ไม่มีกำลังปัญญาจะเป็นคนบ้าบิ่น คนมีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจจะเป็นคนฉลาด คนที่มีกำลังใจและกำลังปัญญาจึงจะเป็นคนกล้าหาญ นักบริหารที่มีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจ มักถอยนโยบายหลบภัยหนีปัญหา เหมือนกันนักมวยชั้นเชิงที่เอาแต่ถอยตลอด ๑๒ ยก แม้ว่าคู่ต่อสู้พลีชีพแล้ว เขาก็ ไม่กล้าใช้หมัดเด็ดเก็บคู่ต่อสู้ คนคู่กับเพื่อนักมวยประเภทหนีลูกเดียวฉันทใด ประชาชนก็เบื่อผู้บริหารที่เอาแต่หลบภัยหนีปัญหานั้น

ผู้ทำการใหญ่ย่อมต้องเจออุปสรรคเหมือนต้นไม้สูงใหญ่มักจะเจอลมแรง นักบริหารต้องกล้าจับทำโครงการใหญ่หรืองานใหญ่ถือคติว่า “คนสร้างงาน งานก็สร้างคน” ถ้าขยันทำงานยากๆ ความชำนาญก็ตามมา คนที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมามากจะฉลาดและแกร่งขึ้น ดังนั้น นักบริหารต้องไม่หลบเลี่ยงหน้าที่ที่ลำบากยากเย็น ถือภาชีวิตที่ว่า “ว่าขึ้นสูงเพราะมีลมต้าน คนจะขึ้นสูงเพราะเผชิญอุปสรรค” พระพุทธเจ้ายังต้องรบกับมารก่อนตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้าดังคำกล่าวที่ว่า มารไม่มีบารมีไม่แก่ ไม่มีความสำเร็จอันใดที่ได้มาโดยไม่ต้องลงทุนลงแรง พระพุทธองค์ตรัสว่า วิริเยน ทุกขมจเจติ คนจะล่วงทุกข์ได้เพราะความขยัน^{๑๓๔}

พระพุทธองค์ตรัสความเพียรมี ๔ ประการ ที่เรียกว่า ปธาน ๔ คือ^{๑๓๕}

๑. สังวรปธาน เพียรระวังบาปมิให้เกิดขึ้น ได้แก่ การมีสติ มีความระลึกได้ สัมปชัญญะ ความรู้ตัว มีความใคร่ครวญ พิจารณา โดยแยบคาย ที่เรียกว่า โยนิโสมนสิการ ไตรตรองอย่างถี่ถ้วน ไม่ให้กิจที่ทำมีข้อบกพร่อง หรือมีข้อผิดพลาดเสียหายได้ หรือถ้าจะมีก็ให้น้อยที่สุด แต่ถ้าไม่มีได้เป็นดี ซึ่งการเพียรระวังนี้ ก็คือการรอบคอบ ระมัดระวัง ใช้สติปัญญา ความสามารถที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาทั้งหมด ประสบการณ์ทางตรงทางอ้อม ความรู้ทุกแขนง มาสังเคราะห์ ผนวกเป็นข้อวินิจฉัย พิจารณา

^{๑๓๒} แก้ว ขิดตะขบ, **พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๘๘.

^{๑๓๓} วรณนภา ไกว์ลาภรณ์, **พุทธธรรมเพื่อชีวิต และสังคม**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา, <<http://wannapa.com/action3.html>>, (๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๘).

^{๑๓๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, อ่างแล้ว, หน้า ๖๗-๖๙.

^{๑๓๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๐/๒๘๓.

การงานที่ทำนั้นๆ โดยความยั้งคิด เพื่อผลแห่งการทำงานนั้นๆ จะได้บรรลุวัตถุประสงค์ ออกมาดี เรียกว่าไม่หิมีที่ตี ไม่หิมีที่ผิดพลาดได้ และที่สำคัญคือระวังไม่ให้ความดีที่ทำอยู่ถูกลบล้างไป เช่น ถูกความโลภครอบงำ ทำให้ต้องประพฤติดิหมิชอบต่อหน้าที่ที่ทำเป็นต้น

๒. ปหานปธาน เพียรละบาป คือ มีความขยัน เพียรละ เพียรหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งอันไม่เกิดประโยชน์ อันจะมีแต่ความแตกแยก แตกความคิด ละเว้นข้อขัดแย้ง โดยพิจารณาว่า การเป็นผู้นำคน ต้องซื้อใจคน ต้องนั่งในหัวใจคน ไม่ใช่ยืนอยู่บนหัวคน ซึ่งไม่สามารถครองใจคนได้ อะไรที่การเป็นผู้นำควรละ เช่น ละอบายมุข ละความทจริต ละเอาเปรียบบริวารผู้ใต้บังคับบัญชา หรือข้อประพฤติกุณิสัยส่วนตัว เช่น มกนิทา พุดโกหก หยาบ ส่อเสียดใส่ร้าย ยุแหย่ตะแคงรัว เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรละทิ้ง เพราะเป็นอุปสรรคปัญหาต่อการเป็นภาวะผู้นำ บั่นทอนความศรัทธา บั่นทอนและลดความเป็นภาวะผู้นำลง

๓. ภาวนาปธาน เพียรเจริญกุศลให้เกิดขึ้น ได้แก่ การขยัน การตั้งหน้าตั้งตาทำงาน อะไรที่เป็นความเจริญของหมู่คณะ ของชุมชนส่วนรวม ก็พึงผลักดันทำให้ปรากฏ สิ่งใดดีก็ทำให้มีขึ้น เกิดขึ้นโดยการร่วมแรงร่วมใจของหมู่คณะ หลากๆ ความคิดผนวกกับความสามารถ ความรอบรู้ของผู้นำเอง เพราะหากว่าเป็นผู้นำ ไม่ทำไม่สร้างความเจริญรุดหน้าอะไรให้เป็นที่ปรากฏ ก็จะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่าไม่มีผลงาน ทำงาน แต่ไม่ไต่งาน ไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ปรากฏ และการไม่มีผลงานเป็นที่ปรากฏก็เสี่ยงต่อการถูกประชาชน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาประท้วง เรียกร้องผลงานได้ เช่น มีการประท้วงสร้างถนนทรุดโทรมเป็นหลุมเป็นบ่อ หรือสร้างอะไรแล้วไม่เสร็จทิ้งไว้เป็นระยะเวลาหลายปีเป็นต้น

๔. อนรุักษนาปธาน เพียรรักษากุศลที่ทำแล้วให้ดี สามารถประยุกต์ได้คือ ผลงานที่ทำเป็นที่ปรากฏ และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ก็ควรรักษามาตรฐานความดี สิ่งที่ทำนี้ไว้ อย่าให้หย่อนยาน หรือมีระดับที่ตกต่ำ เรียกว่ารักษาระดับผลงานให้ต่อเนื่อง ไม่ใช่แรกเริ่มดี แต่พอนานเข้าผลงานหดหาย ลดระดับลง ถ้าเป็นดังนี้ก็จะทำให้ลูกน้องบริวารลดความไว้วางใจ ลดความศรัทธาเชื่อถือได้เช่นกัน

พอสรุปความหมายเกี่ยวกับ ปธาน ความเพียร ๔ ประการนี้ได้ว่า เป็นความเพียร ความหมั่น ขยัน อุตสาหะที่ผู้นำทุกคนพึงปฏิบัติ หากไม่ปฏิบัติแล้ว ก็เชื่อว่าจะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ กล่าวคือผู้นำต้องมีความเพียร ขยันระมัดระวังไม่ให้สิ่งไม่ดีทั้งหลาย อุปสรรคปัญหาทั้งหลาย เช่น ทจริต อบายมุข เป็นต้นเกิดขึ้นแก่ตัวผู้นำเองและคณะ เพียรละสิ่งที่ประพฤติดู้อยู่แล้วอันไม่เหมาะสมที่ผู้นำจะพึงปฏิบัติ เช่น เพิ่มข้อขัดแย้ง ความอาฆาต อคติลำเอียง เป็นต้น มุ่งมั่นขยันทำความเจริญให้เกิดขึ้นแก่หมู่คณะ รักษากระดับผลงานความดีที่ทำให้อยู่ตลอดไม่ตกอันดับ เมื่อทำได้ดังนี้ก็ถือว่ามีความเพียรขยันตามปธานะ ๔ ประการ ความขยัน หรือความอุตสาหะหมั่นเพียร ในที่นี้เรียกเป็นภาษาธรรมะหรือภาษาพระว่า อุกุณฺณสัมปทา ความถึงพร้อมด้วยความหมั่น หมายถึง การมี

ความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ประกอบอาชีพสุจริต มีความชำนาญ รู้จักใช้ปัญญา ส่องตรวจตรา หาอุบายวิธี สามารถจัดดำเนินการให้ได้รับผลดี ดังที่พระพุทธองค์ทรงแสดงความหมาย

อุฏฐานสัมปทาเป็นไฉน คือ กุลบุตรหาเลี้ยงชีพด้วยความขยันในการงาน ไม่ว่าจะเป็น กสิกรรมก็ดี พาณิชยกรรมก็ดี โครักขกรรมก็ดี ราชการทหารก็ดี ราชการพลเรือนก็ดี ศิลปะอย่างใด อย่างหนึ่งก็ดี เขาเป็นผู้ขยัน ซำนินชำนาญไม่เกียจคร้านในงานนั้น ประกอบด้วยปัญญาเครื่องสอบสวน ตรวจตรา รู้จักวิธีปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ สามารถทำ สามารถจัดการ นี้เรียกว่า อุฏฐานสัมปทา กล่าวในเชิงปฏิบัติแล้ว ก็คือ การปลุกศรัทธา สร้างความพอใจให้เกิดขึ้นในการทำงานนั้น ความเพียรพยายาม ทำงานนั้นด้วยความขยันขันแข็งไม่ทอดทิ้ง ความเอาใจใส่ผูกพันอยู่กับงานที่ทำด้วยความไม่เบื่อหน่าย การใช้สติปัญญาทำงาน ใช้สมองวางแผนก่อนทำ ขณะทำและเมื่อทำสำเร็จแล้ว การทำงานด้วยความ กระฉับกระเฉงว่องไว ไม่อืดอาดยืดเยื้อ การทำงานด้วยความรอบคอบ ไม่ละทิ้งงาน ทำอย่างมีระเบียบแบบแผน^{๑๓๖}

วิริยะหรือความขยันมี ๒ ประเภท^{๑๓๗} คือ

๑. สสังขาริวิริยะ ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจหรือมีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มีคน ปลุกหรือบีบบังคับ บางคนก็หมดกำลังใจ และไม่ยอมทำอะไรต่อไป

๒. อสังขาริวิริยะ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตัวเองแม้คนอื่นจะหมดกำลังใจ ล้มเลิก การทำงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตัวเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป

ในฐานะผู้นำคนอื่น ๆ นักบริหารต้องมีสังขาริวิริยะคือไม่ยอมแพ้ง่ายๆ เมื่อเผชิญอุปสรรค เขาต้องปลุกใจตนเองและปลุกกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานต่อไป ถ้าหวัชวณยอมแพ้เสียคนเดียวองค์กร ทั้งหมดก็สิ้นฤทธิ์ เหตุนี้พระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า วายเมเถว ปุริโส ยาว อตถสส นิปปทา เกิดเป็นคน ต้องพยายามร่ำไปจนกว่าจะได้สิ่งที่ปรารถนา

แน่นอนว่า คนที่ทำการใหญ่บางครั้งทนแรงต้านไม่ไหวก็ต้องถอยบ้างแต่เป็นการถอยตั้ง หลัแล้วค่อยรุกคืบหน้าไปใหม่ ถ้าจำเป็นต้องชวนเซ็กประคองตัวไว้อย่าให้ล้ม ถ้าหากต้องล้มลงไปจง ลุกขึ้นมาอีก และอย่าลุกขึ้นมาเมื่อเปล่า นั่นคือถ้าต้องพ่ายแพ้ผิดหวัง ต้องหาบทเรียนจากความ ผิดพลาดในอดีต เมื่อกลับคืนสังเวียนอีกครั้ง เขาต้องฉลาดกว่าเก่า สุขุมกว่าเก่าและเข้มแข็งกว่าเก่า

ความขยันเป็นหลักที่ผู้นำพึงปฏิบัติ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามคือผู้ใต้บังคับบัญชา และ ประชาชน ซึ่งวิริยะ ความขยันนี้ก็มักจะมาคู่กับขันติ ความอดทนซึ่งเป็นหลักธรรมที่ผู้นำที่ประสบ ความสำเร็จในการทำงาน ในการเป็นผู้นำจะขาดไม่ได้เลยทีเดียว ต้องมีต้องทำต้องเพิ่ม ซึ่งจะหย่อน ยานไม่ได้ในฐานะเป็นผู้นำ และต้องมีมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาผู้น้อยด้วย คือ

^{๑๓๖} แก้ว ขิดตะขบ, พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ, อ่างแล้ว, หน้า ๘๗-๘๘.

^{๑๓๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, อ่างแล้ว, หน้า ๗๐-๗๑.

๑. ขันติ ความอดทน คำว่า ขันติ ในอรรถกถาให้ความหมายไว้ว่า ความเป็นผู้รู้จักยับยั้งชื่อว่า ขันติ โดยนัยนี้ ขันติธรรม จึงได้แก่ ความที่บุคคลไม่เป็นผู้หุนหันพลันแล่น รู้จักยับยั้ง สามารถหยุดและห้ามใจไว้ได้ ความมุ่งหมายแห่งธรรมข้อนี้ มีประสงค์เพื่อให้ผู้หลักผู้ใหญ่ นักปกครอง ผู้นำหมู่คณะผู้มีอำนาจาสนาบาารมี เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุขุม รอบคอบ มีเหตุมีผล ไม่มั่วทะลุ ต่อสิ่งที่มากระทบและปัญหาทั้งปวง เป็นคนเข้มแข็งทนทาน กล้าได้กล้าเสีย^{๑๓๘} ขันติ แปลว่า ความอดทน หมายถึง ความอดกลั้นไว้ได้ ไม่แสดงอาการทุหขันธ์ร้อน หรือความไม่พอใจ ความฉุนเฉียวออกมาให้เห็น คือ ทนต่อความลำบากตรากตรำ ไม่แสดงอาการท้อแท้ ยอมแพ้ ทนสู้ได้ ทนต่อทุกขเวทนา ไม่แสดงอาการทุรนทุรายเกินเหตุเมื่อเจ็บป่วย ทนต่อความเจ็บใจ ไม่แสดงความไม่พอใจเมื่อถูกคนอื่นกระทบ แดกดัน ทนต่ออำนาจกิเลส ไม่แสดงอาการอยากได้หรือโกรธเคืองจนออกนอกหน้า^{๑๓๙} ความอดทน หมายถึง มีความทน อดกลั้น ความตั้งใจแน่วแน่และจริงจัง สามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึก ควบคุมกิริยาอาการของตนได้ ไม่ปล่อยให้เกิดอารมณ์อัดอั้นขัดเคืองปรากฏออกมา สงบเสถียรแสดงออกซึ่งความปรารถนาได้อย่างหนักแน่นและจริงจัง^{๑๔๐} และคำว่า ขันติ อดทน หมายถึงความอดทน มุ่งหน้าประกอบหน้าที่การงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ทนทาน ไม่หวั่นไหว มั่นใจจุดหมาย ไม่ท้อถอย ขันตินี้ มุ่งในแง่วิริยะ คือเพียรอดทน ไม่หวั่นไหวย่อท้อต่ออุปสรรคแห่งชีวิต โดยผู้ครองเรือนที่ดีต้องอดทนได้เสมอ เมื่อเผชิญเหตุการณ์ต่างๆ ต้องมีใจเข้มแข็งหนักแน่น ไม่ท้อถอย ทนต่อความล่อล้ากล้ำเก็นกัน ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคต่างๆ เช่น อดทนต่อความลำบาก ตรากตรำในการทำงาน ในการประกอบอาชีพ อดทนต่อความเจ็บไข้ได้ป่วย ไม่ใจเสาะเกินไป ไม่แสดงอาการอ่อนแอออกมา เป็นต้น ความอดทนได้นี้เป็นเหตุให้เป็นคนกล้าทำงานและกล้าเสี่ยง ไม่หลบเลี่ยงงาน หรือไม่เป็นคนเกียจคร้าน เพราะผู้อดทนเสมอเท่านั้น จึงมักได้รับความสำเร็จในทุกๆ เรื่อง ลักษณะของขันตินี้ตรงกับคำพังเพยที่ว่า ฝนทั่งให้เป็นเข็ม^{๑๔๑}

๒. ความอดทน มี ๔ ประการ คือ^{๑๔๒}

๑) อดทนต่อความยาก ลำบาก ตรากตรำในการประกอบกิจการงานในอาชีพ และในหน้าที่รับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น โดยการทำหน้าที่ของตนด้วยความขยันหมั่นเพียร

^{๑๓๘} คุรยละเอียดใน องค์การเผยแผ่วัดประยุรวงศาวาส, มุทิตานุสรณ์ พระครูวิจิตรธรรมโกศล (ชัยวัฒน์ ธมฺมวฑฺฒโน), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔), หน้า ๓๕๘.

^{๑๓๙} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ภาษาธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๒๑.

^{๑๔๐} พระเทพวิสุทธิกวี (เกษม สอนโต), พุทธวิธีบริหารความขัดแย้ง, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ห.ส.น. เจียฮั่ว, ๒๕๕๒), หน้า ๓๕.

^{๑๔๑} แก้ว ชิตตะขบ, พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ, อ่างแก้ว, หน้า ๑๓๓.

^{๑๔๒} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล), หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์ : คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี, อ่างแก้ว, หน้า ๖๘.

ไม่เกียจคร้าน ไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย ยากลำบาก ตรากตรำแม้จะหนาวจะร้อนหรือต้องประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคก็ไม่บ่น ไม่น้อยใจ ไม่ท้อถอย เพื่อให้บรรลุความสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพสูง เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญสันติสุขให้แก่ตนเอง แก่ครอบครัว แก่หมู่คณะขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบและแก่สังคมประเทศชาติโดยรวม

๒) อธิวาสณชัณติ คือ ความอดทนต่อทุกขเวทนาหรือความเจ็บไข้ เมื่อถึงคราวเจ็บไข้ได้ป่วย ก็อดทน อดกลั้นต่อทุกขเวทนา ไม่บ่น ไม่ร้องไห้ ด้วยเห็นสังขธรรมว่า สังขารหรือรูปนามทั้งหลายย่อมมีทุกข์ประจำ คือย่อมมีเกิด แก่ เจ็บ และตายอยู่เองโดยธรรมชาติ และย่อมเป็นสภาพที่ไม่เที่ยง (อนิจจัง) เป็นทุกข์ (ทุกข์) และไม่มีแก่นสารสาระในความเป็นตัวตน บุคคลเรา เขา ของเรา ของเขา หรือของใครผู้ใดที่เที่ยงแท้ถาวรทั้งสิ้น (อนตตา) เมื่อเห็นสภาวธรรมและสังขธรรมด้วยปัญญา อันเห็นชอบอย่างนี้ ย่อมข่มทุกขเวทนาได้ด้วยสติสัมปชัญญะอันสัมปยุตด้วยสมาธิและปัญญาอันเห็นชอบตามระดับภูมิธรรมที่ปฏิบัติได้

๓) ตีติกขาชัณติ คือ ความอดทน อดกลั้นต่อถ้อยคำเสียดสี นินทาว่าร้าย ก้าวร้าว ล່วงเกินต่างๆ จากผู้อื่น ก็อดทน อดกลั้น อดใจ หรือหยุดใจไว้ได้ ด้วยการฝึกฝนอบรมจิตให้สงบและเจริญปัญญาเห็นแจ้งในสภาวธรรมและอริยสังขธรรมตามธรรมชาติที่เป็นจริง ตามที่กล่าวในข้อ ๒ จึงอดกลั้นได้ด้วยความสงบและสงบภิริยาว่าจา ไม่ลุแก่อำนาจแห่งความโกรธแล้วแสดงการโต้ตอบรุนแรง อันจะนำไปสู่การทะเลาะวิวาทได้

๔) อดทนต่อความมุงมั่นกระทำความดี ละเว้นความชั่วเพื่อเจริญบุญกุศลความดีให้สูงขึ้น^{๑๔๓}

การมีชัณติ ความอดทน ได้กล่าวผลดี (คุณค่าทางจริยธรรม) ของการมีความขยันไว้ว่า^{๑๔๔}

๑. ทำให้เป็นคนที่รู้จักวิธีในการทำมาหากิน (ทำงานต่างๆ)
๒. ทำให้เป็นคนที่รักงานที่ทำและหน้าที่ของตน
๓. ทำให้เป็นคนรอบคอบ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ไม่ละทิ้งงาน
๔. ทำให้ทำงานอย่างมีระบบ มีระเบียบ และมีความคล่องตัว
๕. ทำให้รู้จักปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขวิธีการทำงานให้เจริญก้าวหน้า
๖. ทำให้บรรลุผลที่ต้องการ อันนำความสุขมาให้

พอสรุปความหมาย วิริยพละ ได้ว่าเป็น กำลังแห่งความขยันหมั่นเพียร คือเป็นกำลังที่มีคุณูปการต่อความเป็นผู้นำอย่างมาก หากว่าผู้นำไม่มีความขยันเอาการเอางาน ไม่มีวิริยพละแล้ว ก็ไม่สามารถนำพาองค์กร หรือชักนำใจให้หมู่ผู้ร่วมงานไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ผู้นำที่ไม่ขยัน กล่าวคือเป็นคนขี้เกียจ ขี้คร้าน มีบุคลิกเฉื่อยชา ท้อแท้ถอยยอมไม่เป็นที่ปรารถนาของลูกน้อง

^{๑๔๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๘-๖๙.

^{๑๔๔} แก้ว ขิดตะขบ, พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ, อ้างแล้ว, หน้า ๙๕.

ผู้ได้บังคับบัญชา เพราะย่อมจะทำให้ลูกน้อยพลอยไม่เชื่อถือไปด้วย สรุปความหมาย วิริยพละได้ดังตารางที่ ๒.๑๑ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ (วิริยพละ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (๒๕๔๖, หน้า ๒๓๙)	วิริยะ คือ ความเพียร ความแก่วลกล้า ไม่เกรงกลัวอุปสรรค พยายามบากบั่นอดสาหัส ก้าวหน้าเรื่อยไป ไม่ทอดทิ้งธุระ
พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), (๒๕๕๐, หน้า ๑๓๙)	วิริยะ เป็นการลงมือปฏิบัติด้วยความพากเพียร ทำด้วยความสนุก กล้าหาญ กล้าเผชิญกับความทุกข์ยาก ปัญหา และอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น โดยไม่ย่อท้อ ไม่สิ้นหวัง เดินหน้าเรื่อยไป จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายคือความสำเร็จ
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตฺโต), (๒๕๔๑, หน้า ๒๘)	“วิริยะ” มาจากคำว่า วีระ แปลว่ากล้าหาญ คือ กล้าทำตามความคิดพร้อมที่จะเผชิญความยากลำบาก ไม่เปราะบาง ไม่ท้อถอย ไม่ทุกข์ง่าย กล้าสู้ เพราะฉะนั้น คนที่กล้าอย่างนี้จะเป็นคนเด็ดเดี่ยวจริงจึงกล้าคิด กล้าทำ”
พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล), (๒๕๕๒, หน้า ๙๕)	ผู้มีวิริยะ คือ ผู้ขยันหมั่นเพียร รับผิดชอบ เป็นคนทำงานเข้มแข็ง จริงจัง กระฉับกระเฉง (Active) ไม่ทอดทิ้งธุระกลางคัน
แก้ว ชิตตะขบ, (๒๕๕๐, หน้า ๘๘)	ความขยันอดสาหัสหมั่นเพียรนั้นมิใช่การทำโดยไม่หยุดหรือไม่พัก หากแต่หมายถึงการทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้การทำงานหมักหมม ความขยันหมั่นเพียรจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญประการแรกของการทำงาน หรือการทำกิจใดๆ ผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียรย่อมมีจิตไม่โลเล มีอดสาหัสแรงกล้าในการประกอบกิจจนสำเร็จผล มุ่งหมายแต่จะให้งานนั้นสำเร็จเป็นเบื้องหน้า

๒.๓.๓ อนวัชชพละ

อนวัชชพละ หมายถึง การกระทำที่ไม่มีโทษ คือ ไม่ผิดกฎหมาย ศีลธรรม และระเบียบประเพณีอันดีงามของสังคม เมื่อเรามีปัญญา คือ ความรู้ มีวิริยะ คือ ความเพียรแล้วจะต้องมีอนวัชชะ คือ การกระทำที่ไม่มีโทษด้วยซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องใช้พลังในส่วนอื่นๆ เป็นปัญญามากำกับไตร่ตรองว่า การใดควรทำ การใดไม่ควรทำ การกระทำบางอย่างอาจจะถูกกฎหมายแต่ผิดศีลธรรม การกระทำ

บางอย่างอาจไม่ผิดศีลธรรม แต่ผิดกฎหมายเพราะฉะนั้นทุกคนจะต้องสำนึกอยู่เสมอว่า แม้คนเราจะมีปัญหา มีความเพียรแล้ว ยังต้องระมัดระวังควบคุมการกระทำให้อยู่ถูกต้องตามกฎหมายและศีลธรรมด้วย

การหลีกเลี่ยงการทุจริต โปรงใส ตรวจสอบได้ ไม่มีระบบอุปถัมภ์ มีความยุติธรรมเป็นกลางเสมอภาค พระพุทธเจ้าตรัสถึง อนวัชชผลไว้ว่า

“อนวัชชผล เป็นอย่างไร คือ อริยสาวกในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้ประกอบด้วยกายกรรมไม่มีโทษ วาจากรรมไม่มีโทษ มโนกรรมไม่มีโทษนี้เรียกว่า คือ อนวัชชผล”^{๑๔๕} ความหมาย คำว่า อนวัชชผล คือ กำลังสุจริต หรือกำลังความบริสุทธิ์ คือมีความประพฤติและหน้าที่การงาน สุจริตไร้โทษ สะอาดบริสุทธิ์ ไม่มีข้อที่ใครจะติเตียนได้^{๑๔๖} กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ หรือข้อเสียหาย หมายถึงนักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ธมฺมจเร สุจิริตํ บุคคลควรปฏิบัติ (หน้าที่) ให้สุจริต”^{๑๔๗} การกระทำที่ไม่มีโทษ คือ ไม่ผิดกฎหมาย ศีลธรรม และระเบียบประเพณีอันดีงามของสังคม^{๑๔๘}

สิ่งที่ไม่มีความผิดเบื้องต้นก็คือ การรักษาศีล ศีลรักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำรวมกาย และวจีหาวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน^{๑๔๙}

คนมีการประพฤติดุสุจริต คือคนมีศีลธรรมหรือมีมนุษยธรรม ที่เรียกได้ว่าเป็นอารยชน มีความประพฤติดีประพฤติดุชอบ ๓ ประการคือ มีสุจริต ๓^{๑๕๐}

๑. กายสุจริต ความสุจริตทางกาย ทำสิ่งที่ดีงามถูกต้อง ประพฤติชอบด้วยกาย
๒. วาจาสุจริต ความสุจริตทางวาจา พูดสิ่งที่ดีงามถูกต้อง ประพฤติชอบด้วยวาจา
๓. มโนสุจริต ความสุจริตทางใจ คิดสิ่งที่ดีงามถูกต้อง ประพฤติชอบด้วยใจ

ผู้นำชนประพฤติดุสุจริต ๓ แล้วซึ่งครอบคลุมหลักศีล ๕ ซึ่งเป็นหลักที่เป็นส่วนเบื้องต้นสามารถควบคุมกายวาจาของตนให้เรียบร้อยปกติสุข ทำให้ผู้นำเป็นแบบอย่าง ที่ผู้ตามศรัทธาได้เช่นกัน คือเบญจศีล หรือศีล ๕ คือ^{๑๕๑}

^{๑๔๕} อง.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙.

^{๑๔๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมานุชีวิต พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิที่ดีงาม**, อ่างแล้ว, หน้า ๒๓.

^{๑๔๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, อ่างแล้ว, หน้า ๗๓.

^{๑๔๘} วรณนภา ไกวัลอาภรณ์, **พุทธธรรมเพื่อชีวิต และสังคม**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา, <<http://wannapa.com/action3.html>>, (๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๘),

^{๑๔๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมานุชีวิต พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิที่ดีงาม**, อ่างแล้ว, หน้า ๑๗.

^{๑๕๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๖๐.

๑. เว้นจากปาณาติบาต ละเว้นการฆ่าการสังหาร ไม่ประทุษร้ายต่อชีวิตและร่างกาย
๒. เว้นจากอทินนาทาน ละเว้นการลักขโมยเบียดบังแย่งชิง ไม่ประทุษร้ายต่อทรัพย์สิน
๓. เว้นจากกาเมสุมิฉฉาจาร ละเว้นการประพฤติดนินทา ไม่ประทุษร้ายต่อของรักของหวงแหน อันเป็นการทำลายเกียรติภูมิและจิตใจตลอดจนทำให้วงศ์ตระกูลของเขาให้สับสน
๔. เว้นจากมุสาวาท ละเว้นการพูดเท็จโกหกหลอกลวง ไม่ประทุษร้ายเขาหรือประโยชน์สุขของเขาด้วยวาจา

๕. เว้นจากสุราเมรัย ไม่เสพเครื่องดองของมึนเมาสิ่งเสพติด อันเป็นเหตุให้เกิดความประมาทมัวเมา ก่อความเสียหายผิดพลาดเพราะขาดสติ เช่น ทำให้เกิดอุบัติเหตุ แม้อย่างน้อยก็เป็นผู้คุกคามต่อความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยของผู้ร่วมสังคม^{๑๕๒}

การประพฤตินี้ไม่มีโทษ การงานไม่มีโทษนั้น ตรงกับหลักมงคล ๓๘ ข้อหนึ่ง คือ การทำงานไม่มีโทษ “อะนะวัชชานิ กัมมานิ” แปลว่า การทำงานที่ไม่มีโทษ คำว่า งานไม่มีโทษ คืองานที่ไม่มีพิษมีภัย ไม่มีเรื่องที่จะนำความเดือดร้อนมาให้ทั้งตนเองและผู้อื่น ทำแล้วนำประโยชน์มาให้ฝ่ายเดียว ไม่ก่อความเสียหายให้ใคร งานที่ไม่มีโทษมีอยู่มากมายในสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นงานระดับสูงหรือระดับต่ำผู้ประกอบการมีความรู้ระดับใด นับตั้งแต่ชาวไร่ชาวนากรรมกรก่อสร้างจนถึงระดับปลัดกระทรวงข้าราชการชั้นผู้ใหญ่จำนวนมากเลยเถิดนั้น ถ้าเป็นอาชีพสุจริต ไม่ผิดระเบียบวินัยไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีถือว่าเป็นงานไม่มีโทษทั้งนั้น งานไม่มีโทษจะมีลักษณะดังนี้

๑. เป็นงานสุจริตชนทำโดยทั่วไป เรียกว่า สัมมาอาชีพะ เช่น การทำไร่ทำนา การทำธุรกิจราชการ เป็นนักการเมือง เป็นต้น
๒. เป็นงานที่ถูกต้องตามครรลองคลองธรรม ไม่เป็นงานที่เบียดเบียนเอาเปรียบคนอื่น เป็นงานที่ทำแล้ว ทำให้เกิดความชื่นชม ภูมิใจ พอใจในงาน
๓. เป็นงานที่ไม่ผิดจารีตประเพณี ไม่สร้างความแตกแยกในสังคม ไม่สร้างความเสียหายให้แก่ส่วนรวม ไม่ทำลายความเชื่อถืออันเคยมีมาแต่ดั้งเดิมของบรรพชน
๔. เป็นงานที่ไม่ผิดศีลธรรมอันดี ไม่เป็นงานที่ทำร้ายทำลาย แต่เป็นงานที่สร้างสรรค์จรรโลงสังคม

๕. เป็นงานที่ไม่ผิดกฎหมาย อยู่ในกรอบอันติงามของกฎหมายบ้านเมือง ไม่ก่อความเดือดร้อนให้แก่สังคมส่วนรวม ไม่เป็นไปเพื่อความแตกแยกสร้างความร้าวฉานให้สังคม

หากจะยึดตามมรรคคือ ทางอันประเสริฐที่พระพุทธองค์ทรงวางไว้ให้มนุษย์ชนได้เดิน อันเกี่ยวกับการทำงานมีอยู่ ๒ เส้นทางคือ

^{๑๕๑} อ.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๗๒/๒๒๗.

^{๑๕๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมานุญชีวิต พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม, อ้างแล้ว, หน้า ๙.

๑. สัมมากรรมันตะ คือการทำงานชอบ เว้นจากทุจริต ๓ ด้าน ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักฉ้อ ไม่ประพฤติผิดในกาม ซึ่งหากผู้นำประพฤติอยู่ในข้อสัมมากรรมันตะนี้แล้ว ย่อมเป็นที่เคารพศรัทธาของบริวาร เนื่องด้วยประพฤติไม่เสียหาย ไม่มีอะไรที่ใครจะตำหนิได้ แต่ตรงกันข้าม หากผู้นำไปเบียดเบียนรังแก ทำการกระทบชีวิตหรือทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนก็ตาม ประพฤติล่วงศีลในกาเมสุมิจนจารก็ตาม ย่อมมีชื่อเสียงโด่งดังในทางลบ ผู้คนไม่ศรัทธา

๒. สัมมาอาชีวะ คือ การหาเลี้ยงชีวิตในทางที่ชอบ คือเว้นจากการเลี้ยงชีวิตในทางที่ผิด คืออาชีพที่ผิดกฎหมายบ้านเมือง ผิดจารีต ผิดกฎระเบียบ ไม่เหมาะสมด้วยประการ ทั้งปวงที่จะทำ หากทำแล้วส่งผลเสียมากกว่าผลดี ที่พระพุทธองค์ทรงแนะนำให้ชาวพุทธพึงหลีกเลี่ยง ไม่ควรทำ เป็นอาชีพที่ไม่ดีไม่ควรทำ ๕ อย่าง เรียกว่า มิจฉาวณิชา ๕ คือ^{๑๕๓}

- ๑) การค้าอาวุธ เพราะอาวุธเป็นที่มาของการประหัตประหาร
- ๒) การค้ามนุษย์ เพราะมนุษย์ไม่ใช่สินค้า มนุษย์ทุกคนควรมีอิสระเสรีภาพ มีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์
- ๓) การค้ายาพิษ เพราะยาพิษเป็นอันตรายต่อชีวิตของคนและสัตว์
- ๔) การค้ายาเสพติด ยาเสพติดทุกชนิดทำให้เกิดปัญหาตามมา
- ๕) การค้าสัตว์เพื่อนำไปฆ่ารวมถึงการค้าเนื้อสัตว์ด้วยเพราะเนื้อสัตว์ทำให้เกิดการฆ่า^{๑๕๔}

ผู้นำมีศีล ๕ อันเป็นเครื่องควบคุมกายวาจาใจแล้วก็เชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติ กระทำสิ่งที่ไม่มิโทษ ก่อให้เกิดประโยชน์โดยสถานเดียวเท่านั้น ศีลนี้ไม่ได้มีความหมายว่า เป็นศีล ๕ ข้อเท่านั้น แต่รวมถึงกฎ กติกา ระเบียบวินัยของสังคมบ้านเมือง กฎหมาย การเป็นผู้นำชน เป็นต้นแบบ เป็นตัวอย่างของบุคคลผู้ได้บังคับบัญชา หากว่าผู้นำที่ผู้ตามเคารพศรัทธา ฝ่าฝืนกติกา กฎระเบียบกฎหมาย คงจะไม่ได้รับการนับถือ ทั้งนี้เพราะว่า กติการะเบียบแบบแผนเป็นบรรทัดฐานของสังคม ผู้นำจะต้องมีความสะอาด บริสุทธิ์ด้านความประพฤติ การกระทำต้องสะอาดทางด้านการพูด คือ มีวิสุจริต และ ใจสะอาด ไม่คิดชั่วทุจริต ดังที่พระพุทธเจ้าตรัส เรื่องความสะอาดไว้ใน โสเจยยสูตร ๓ ประการว่า^{๑๕๕}

๑. กายโสเจยย ความสะอาดกาย ปกติแล้วคนเรามักชอบสิ่งที่สะอาดมากกว่าสิ่งสกปรก ทั้งนี้เพราะสิ่งสกปรก เป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ น่าขยะแขยงฉันใด ความประพฤติของผู้นำก็ฉนั้น หากว่า

^{๑๕๓} สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, นวโกวาท ฉบับประชาชน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย), อ้างแล้ว, หน้า ๒๖.

^{๑๕๔} สาลี รักสุทธี, มงคลชีวิต ๓๘ ฉบับร้อยแก้วและร้อยกรอง, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, ๒๕๕๐), หน้า ๘๕.

^{๑๕๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๓.

ผู้นำมีความประพฤติทางกาย ไม่สะอาดก็ไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ แต่ถ้าผู้นำมีความประพฤติทางกาย สะอาด เช่น ไม่ทุจริต ไม่เบียดเบียน ไม่ประพฤติมิชอบ ไม่ผิดศีลผิดลูกหลานชาวบ้าน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่ซื้อสิทธิ์ขายเสียง ก็ถือว่าไม่มีเรื่องต่างพร้อย ย่อมเป็นที่รักชอบใจ เคารพศรัทธาของบริวาร ผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. วชิโสเจยย ความสะอาดวาจา ผู้นำมีคำพูดที่น่าฟัง น่าเชื่อถือ ไม่ผรุสวาท ไม่หยาบคาย ไม่โกหกมดเท็จ ไม่ส่อเสียด ไม่นินทา ไม่ว่าร้าย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การเป็นผู้นำประสบผลสำเร็จได้ เพราะการพูดดีมีชัยไปกว่าครึ่ง การเจรจาด้วยความอ่อนหวาน มีความจริงใจ เมื่อเป็นดังนี้จะมีผลปรากฏคือผู้คนชอบ โดยปกติคนเราไม่ชอบวาทจากรักขะหรือไม่สะอาด ชอบแต่วาจาดี ไพเราะเสนาะหู เพราะวาทจากรักขะ ระคายหู ไม่ยังจิตใจให้เอิบอาบ ไม่ประสานประโยชน์ ก่อให้เกิดแต่ความขัดแย้ง

๓. มโนโสเจยย ความสะอาดใจ จิตใจนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการจะแสดงความประพฤติทางกาย วาจาออกไปได้นั้น ก็ย่อมแสดงออกมาจากจิตใจภายใน ฉะนั้น ผู้นำมีจิตใจสะอาด คือ ไม่มีความโลภ ถ้าจิตใจมีโลภะแล้ว ก็จะทำให้ทำงานไม่เป็นสุข นึกแต่ผลประโยชน์ตนฝ่ายเดียว ผู้นำต้องไม่ละเมิดกฏกติกา ไม่ละเมิดศีล ไม่ละเมิดระเบียบกฎหมายสังคม ไม่มีความโกรธ โทสะ อาฆาตมาดร้ายผู้ใด ก็จะทำให้ไม่ก่อเวร ไม่เกิดการแตกหัก เสียหาย ไม่มีโมหะความงมงายลุ่มหลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยปราศจากความยั้งคิด ไม่มีเหตุผล ก็จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ เพราะผู้นำมีจิตใจสะอาด

สรุปเกี่ยวกับหลักโสเจยย ความสะอาดได้ว่า คือ หลักประพฤติกของผู้นำในการที่จะทำตนเองให้เป็นผู้สะอาดทั้งด้านกาย วาจา และใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นผู้นำโดยตรง หากผู้นำเข้าใจบทบาทหน้าที่ เข้าใจฐานะตนเองว่าเป็นผู้นำ ก็ย่อมดำรงตนให้เหมาะสม ผู้นำที่สกปรกย่อมอยู่ได้ไม่นาน ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ตาม เพราะจะเป็นผู้นำที่มีจิตใจเอารัดเอาเปรียบ ไม่สามารถครองใจลูกน้องบริวารได้

ผู้นำมากมาย เมื่อได้เข้ามาดำรงตำแหน่งในฐานะผู้นำแล้ว ไม่สามารถละทิ้งพฤติกรรมเดิมก่อนที่ตนจะมาเป็นผู้นำได้ มีพฤติกรรมที่เสียหาย ไม่เหมาะสมกับฐานะ พฤติกรรมที่ว่านี้คือ การเกี่ยวข้องกับอบายมุข ๖ ซึ่งเป็นหนทางที่จะชักนำให้เกิดความเสียหายต่อตัวผู้นำเอง ต่อหมู่คณะ ต่อครอบครัว องค์กรสังคม เพราะเหตุว่ามีบุคคลมากมายต้องประสบความล้มเหลว เช่น เป็นผีพนัน เป็นผีสุรา ทำให้เกิดการทะเลาะวิวาท และชกต่อย ทำร้ายกันจนเสียชีวิต หมดอนาคต หมดความเป็นผู้นำไปทันที ชีวิตคนเราเปรียบเหมือนเรือหรือนาวาชีวิตที่แล่นไปในท้องมหาสมุทร เรือส่วนมากอับปางก่อนถึงจุดหมาย เพราะมีรูรั่วให้น้ำทะเลไหลเข้าข้างใน เรือจึงจมลงอย่างรวดเร็ว รูรั่วของชีวิตเช่นนี้ ท่านเรียกว่า อบายมุข แปลว่า ทางแห่งความเสื่อม นักบริหารหลายคนเสียนาคตเพราะถูกผีอบายมุข

เข้าสิง นักบริหารต้องหลีกเลี่ยงอบายมุข^{๑๕๖} คำว่า อบายมุข แปลว่า ปากทางแห่งความเสื่อม ช่องทางที่มาของความฉิบหาย หรือทางที่นำไปสู่ความวิบัติ หมายถึงหนทางที่จะนำไปสู่ความเสื่อมเสียโดยประการต่างๆ คือ เสียทั้งทางส่วนตัว เสียทั้งทางสังคม เสียทั้งการงาน เสียทั้งทรัพย์สินเงินทอง และเสียทั้งทางด้านสติปัญญาหรือคุณภาพทางด้านจิตใจ พาให้จิตใจตกต่ำลงไปเรื่อยๆ ซึ่งจัดเป็นเหตุแห่งความทุกข์และความเดือดร้อนต่างๆ โดยเป็นเครื่องทำให้บุคคลที่ถลำเข้าไปเสพเกี่ยวข้องดิ่งลงสู่ห้วงเหวแห่งความชั่วร้ายหายนะ^{๑๕๗}

อบายมุขที่วุ่นนี้ ผู้นำต้องปิดช่องทางที่เข้ามาของความเสื่อม หลีกเลี่ยงความประพฤติที่เป็นช่องทางของความเสื่อมความพินาศ ซึ่งจะเป็นเหตุให้โภคทรัพย์ย่อยยับไป เป็นทางแห่งความเสื่อมเรียกว่า อบายมุข ๖ ประการ คือ^{๑๕๘}

๑. ติดสุรายาเมา ซึ่งมีโทษ ๖ ประการคือ

- ๑) ทรัพย์หมดไปๆ เห็นชัดๆ
- ๒) ก่อการทะเลาะวิวาท
- ๓) ทำลายสุขภาพ
- ๔) เสียเกียรติเสียชื่อเสียง
- ๕) ทำให้แสดงด้าน ไม่รู้จักอาย
- ๖) ทอนกำลังปัญญา

๒. เอาแต่เที่ยวกลางคืน ซึ่งมีโทษ ๖ ประการคือ

- ๑) เป็นการไม่รักษาตัว
- ๒) เป็นการไม่รักษาลูกเมีย
- ๓) เป็นการไม่รักษาทรัพย์สมบัติ
- ๔) เป็นที่ระแวงสงสัย
- ๕) เป็นเป้าให้เขาใส่ความหรือข่าวลือ
- ๖) เป็นทางมาของเรื่องเดือดร้อนเป็นอันมาก

๓. จ้องจะดูการเล่น ซึ่งมีโทษ ทำให้การงานเสื่อมเสีย เพราะใจกังวลคอยคิดจ้อง และเสียเวลาเมื่อไปดูสิ่งนั้นๆ เช่นเดินรำที่ไหน ขบร้องดนตรีที่ไหน ไปที่นั่น ๔. ไม่เว้นการพนัน ซึ่งมีโทษ ๖ ประการคือ

- ๑) เมื่อชนะ ย่อมก่อเวร
- ๒) เมื่อแพ้ ก็เสียตายทรัพย์ที่เสียไป

^{๑๕๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, อ่างแล้ว, หน้า ๗๔.

^{๑๕๗} แก้ว ขิดตะขบ, **พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ**, อ่างแล้ว, หน้า ๑๕๕.

^{๑๕๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๗/๒๐๒.

๓) ทรัพย์สินหมดไปๆ เห็นชัดๆ

๔) เข้าที่ประชุม เขาไม่เชื่อถ้อยคำ

๕) เป็นที่หมิ่นประมาทของเพื่อนฝูง

๖) ไม่เป็นที่พึงประสงค์ของผู้จะหาคู่ครองให้ลูกของเขา เพราะว่าจะเลี้ยงลูกเมียไม่ไหว
๕. มัวสุมมิตรชั่ว ซึ่งมีโทษทำให้กลายเป็นคนชั่วอย่างคนที่ตนคบ ๖ ประเภท คือได้เพื่อนที่ชักนำให้
กลายเป็นนักการพนัน นักเลงผู้หญิง นักเลงเหล้า นักลวงของปลอม นักหลอกนักต้ม และนักเลงหัวไม้

๖. มัวแต่เกียจคร้าน ซึ่งมีโทษ ทำให้ยกเหตุต่างๆ เป็นข้ออ้าง ผัดเพี้ยนไม่ทำงาน
โกศใหม่ก็ไม่เกิด โกศที่มีอยู่ก็หมดสิ้นไป คือให้อ้างไปทั้ง ๖ กรณีว่า หนานัก ร้อนนัก เย็นไปแล้ว
ยังเข้าอยู่ หิวนัก อิ่มนักแล้วไม่ทำงาน^{๑๕๙}

อธิบายมุข ๖ ประการนี้เรียกอีกอย่างว่า ผี ๖ ตัวเพราะเปรียบเสมือนผี ถ้าได้เข้าสิงใครแล้ว
ก็นำพาแต่ความเสื่อมมาให้แก่ผู้นั้น ยิ่งเป็นผู้นำคนหมู่มากแล้วหากถูกผี ๖ ตัวนี้เข้าสิงแล้วก็จะ
กลายเป็นผู้นำที่ไม่มีใครศรัทธา นับถือ ความด้อยค่าที่จะนำพาคณะ ความด้อยค่าที่จะเป็นผู้นำผู้อื่น
หมดลงไปทันที

ผู้นำนักบริหารที่ปลอดอธิบายมุขจะไม่มีรูรั่วในชีวิต และไม่มีความจำเป็นที่เขาจะต้องทุจริต
คอร์รัปชัน เมื่อตนเองเป็นคนซื่อมือสะอาด เขาย่อมสามารถควบคุมคนอื่นให้สุจริตต่อหน้าที่ นักบริหาร
ที่มีแผลเต็มตัวจะไม่กล้าดำหนิหรือลงโทษใครเข้าทำนองว่า ไก่เห็นตีนงู งูเห็นตีนไก่ เหตุนี้ นักบริหาร
ต้องถนอมตัวไว้อย่าให้มีประวัติต่างปร้อยด้วยการรักษาศีล ๕ และหลัก ๖ ประการของมุข นักบริหารผู้
ประพฤติธรรมดำรงมั่นในความสุจริตเช่นนั้น ย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน เมื่อมีผู้นำที่ดี
คนดีอื่นๆ ในองค์กรย่อมมีกำลังใจ และคนชั่วก็ไม่กล้าทำชั่ว^{๑๖๐} ทุกองค์กรทุกสังคม ถ้าผู้นำคนไม่ว่าจะ
ระดับไหน หัวหน้าครอบครัว ผู้นำท้องถิ่น กระทั่งถึงระดับประเทศ ไม่ประพฤติธรรมไม่อยู่ในศีลธรรม
ผู้ตามหรือลูกน้องบริวารก็จะไม่ประพฤติธรรม ถ้าผู้นำประพฤติธรรม ลูกน้องบริวารก็จะประพฤติ
ธรรมตาม เพราะยึดผู้นำเป็นต้นแบบ มีผู้นำเป็นแบบอย่าง ดังมีหลักธรรมที่จัดได้ว่าเป็นสิ่งที่ผู้นำจะ
เว้นเสียมิได้เลย นั่นคือความซื่อตรง ความสุจริต ความซื่อตรงนี้เป็นหนึ่งในหลักธรรมที่จัดอยู่ใน
ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ ซึ่งมีความหมายตรงกัน เป็นอันเดียวกันกับคำว่า อนุวัชชพละ เป็น
หลักธรรมที่จัดเข้าในอนุวัชชพละ คือ การทำงานที่ไม่มีโทษ ความสุจริตซื่อสัตย์ ซื่อตรง (อาชวะ)

อาชชว เป็นคำบาลี ภาษาไทยว่า อาชวะ แปลตามศัพท์บาลี (ปทานุกรมบาลีไทย อังกฤษ
สันสกฤต ฉบับพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระจันทบุรีนฤนาถ) ว่า สภาพซื่อตรง แปลอย่างไทยว่า ความ
ซื่อตรง ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Rectitude/Upright ซึ่งหมายถึงความถูกต้อง ความมีศีลธรรม ความ

^{๑๕๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม**, อ่างแล้ว, หน้า
๔๕-๔๖.

^{๑๖๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, อ่างแล้ว, หน้า ๗๖-๗๗.

ซื่อสัตย์/ซื่อตรง ความยุติธรรม^{๑๖๑} คำว่า อาชวะ แปลว่า ความเป็นคนตรง ใช้หมายถึง ความซื่อตรง ความมีสัตย์ ความเป็นผู้มีธรรมาศัยตรง ไม่ลดเลี้ยวคดโกง แน่วแน้อยู่ในหลักสุจริต ลักษณะนิสัยของคนมีอาชวะ คือเป็นคนตรงไปตรงมา ไม่มีมายาสาโดย รักความซื่อสัตย์ สุจริต รักความยุติธรรม เกลียดความคดโกง ยึดหลักความถูกต้องเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์จริงใจต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่การงาน เป็นคนไม่ทิ้งคุณธรรมแม้จะถูกรังแกข่มเหง แม้ตัวเองจะลำบาก เป็นคนตรงต่อคุณธรรม ยอมสละชีวิตได้เพื่อรักษาคุณธรรมและความถูกต้องให้ดำรงคงอยู่^{๑๖๒}

ความตรง ความซื่อสัตย์ โดยลักษณะแยกได้เป็น ๖ ประการคือ^{๑๖๓}

๑. ซื่อตรงต่อบุคคล การที่บุคคลมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในฐานะใดๆ ไม่ว่าจะชั้นสูงหรือชั้นเสมอกัน หรือชั้นต่ำกว่าตนก็ตาม เชื่อว่า ซื่อตรงต่อบุคคล ได้แก่ ไม่คดโกงผู้อื่น ไม่เล่นเล่ห์เพทุบายกับใคร มีอะไรก็ปฏิบัติตรงไปตรงมา ไม่นินทาว่าร้าย ไม่ประพฤติดนเป็นคณหน้าไหว้หลังหลอก รวมถึงการกตัญญูต่อบุคคลผู้มีอุปการคุณเป็นต้น

๒. ซื่อตรงต่อเวลา การที่บุคคลนิยมการไปมาตรงต่อเวลา ในการประกอบภารกิจหรือในกาลใดๆ ถือเวลาที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ นัดหมายกับใครไว้หรือตั้งใจจะทำอะไรเวลาใด ลงมือปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

๓. ซื่อตรงต่อวาจา การที่บุคคลพูดไว้อย่างไรและรับปากว่าจะทำสิ่งนั้นและสามารถปฏิบัติตามนั้นได้จริง

๔. ซื่อตรงต่อหน้าที่ การที่บุคคลซื่อสัตย์สุจริตและจริงใจต่อตำแหน่งหน้าที่ของตน ไม่ปล่อยการปฏิบัติหน้าที่ให้เสีย ไม่ปล่อยงานให้งานค้างคั่งอากูล ถื่องานในหน้าที่เป็นสำคัญ ทำอะไรทำจริง พยายามอดุสาหะ บากบั่น เอาใจใส่หน้าที่จนสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายหรือที่พึงกระทำ หากผิดก็เต็มใจรับผิด ไม่รับผิดชอบเข้าตัวจนชั่วใส่ผู้อื่น แยกออกไปอีก ๒ นัยคือ

๑) ตรงต่อหน้าที่ตนเอง คือ ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้จริงจัง ไม่ละทิ้งหน้าที่ ไม่ปิดความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ที่รับมอบหมาย

๒) ตรงต่อหน้าที่ของผู้น้อย ได้แก่ กำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานในหน้าที่ ไม่ให้ความดีความชอบแก่ลูกน้องบริวารที่บริการประจบประแจง รู้จักให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นต้น

๕. ซื่อตรงต่อตนเอง การที่บุคคลซื่อสัตย์สุจริตต่ออุดมการณ์ของตน ยอมเอาเหตุผลปรับปรุงตนให้เข้ากับเหตุการณ์ แต่ถือหลักคืออุดมการณ์เป็นสำคัญ

^{๑๖๑} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล), หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์ : คุณลักษณะ ความเป็นผู้นำที่ดี, อ้างแล้ว, หน้า ๔๔.

^{๑๖๒} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ภาษารธรรม, อ้างแล้ว, หน้า ๒๐๘.

^{๑๖๓} องค์การเผยแผ่วัดประยุรวงศาวาส, มุทิตานุสรณ์ พระครูวิจิตรธรรมโกศล (ชัยวัฒน์ ธมฺมวฑฺฒโน), อ้างแล้ว, หน้า ๓๓๑.

๖. ชื่อตรงต่อธรรมะ การที่บุคคลยึดมั่นในหลักคุณธรรม ชื่อสัตย์ สุจริตใจ ต่อคุณธรรม และขนบธรรมเนียมจารีตประเพณี บูชาความถูกต้องเหนือสิ่งอื่นใด^{๑๖๔}

ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ อย่าง

การที่ผู้นำจะมีความชื่อสัตย์ สุจริตใสสะอาดในความประพฤตินั้นก็ด้วยการมีมโนธรรม ภายใน ที่ส่งผลถึงความประพฤติทางกายนั่นเอง มโนธรรมที่ว่านี้ เรียกว่า หิริ โอตตปปะ คือเป็นธรรม คัมภีร์ครองโลก คัมภีร์ครองมนุษย์ให้อยู่ด้วยกันด้วยสันติสุข ซึ่งผู้นำชนทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับต้น ถึง ระดับสูงคือพระราชามหากษัตริย์ ผู้นำชุมชนท้องถิ่นพึงปฏิบัติ เพราะเป็นหลักที่นำมาซึ่งความดีงาม และเป็นสิ่งที่ผู้นำ ผู้บริหารต้องประพฤติเป็นแบบอย่างแก่ใต้บังคับบัญชา หลักธรรมข้อนี้จัดอยู่ใน อนุวัชชพละ หากผู้นำขาดหลักหิริ โอตตปปะแล้ว ก็จะไม่มีความชื่อสัตย์ จะไม่มีความสุจริต เพราะ ผู้นำไม่ละอายแก่ใจตนเอง ไม่ละอายต่อกรรมชั่ว ผู้นำไม่เกรงกลัวต่อกรรมชั่วที่จะให้ผล คำว่า หิริ แปลว่า ความละอายแก่ใจ หมายถึง ความละอายใจตัวเองต่อการทำความชั่วความผิด ต่อการ ประพฤติทุจริตทั้งหลาย และความละอายใจตัวเองที่จะละเว้น ไม่ยอมทำความดีซึ่งควรทำให้เกิดมีใน ตน เช่น บิดามารดามีความละอายใจที่จะไม่ดูแลบุตรธิดาของตน เช่นนี้เรียกว่ามีหิริ^{๑๖๕} หิริ มีลักษณะ รังเกียจต่อบาปทุจริตทุกชนิด ปรากฏให้เห็นได้โดยมีอาการละอายใจตัวเองที่จะทำบาปทุจริตนั้นๆ กล่าวคือ บุคคลผู้มีหิริจะมีความละอายแก่ใจตนเอง ต่อการที่จะลงมือประพฤติทุจริตทั้งหลายทางกาย วาจา และใจ มีความขะเขย่งต่อการทำบาปทั้งในที่ลับและในที่แจ้ง^{๑๖๖} โอตตปปะ คือ ความไม่กล้า ทำผิดขนบธรรมเนียมประเพณีและศีลธรรมอันดีของสังคมมนุษย์ก็ดี กลัวคนหรือผีสาธเทวดาก็ดี ความเกรงกลัวผลของความชั่วที่จะมาถึงตน เหมือนกลัวความร้อนแล้วไม่กล้าจับไฟก็ดี ชื่อ โอตตปปะ^{๑๖๗}

อีกความหมายหนึ่งที่มีผู้แสดงทัศนะไว้ คือ หมายถึง ความเกรงกลัวต่อผลของความชั่ว มี ลักษณะหวาดสะดุ้งกลัวต่อผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำบาปทุจริตโดยกลัวจะเป็นอย่างนั้น กลัวจะเป็น อย่างนี้ กล่าวคือ ผู้มีโอตตปปะจะมีความเกรงกลัวต่อผลของการทำชั่วหรือการประพฤติทุจริตทั้งทาง กาย วาจา และใจ โดยมีปัญญาพิจารณาเห็นชัดว่าสัตว์โลกล้วนมีกรรมเป็นของตน ทำกรรมใดไว้ต้อง รับผลของกรรมนั้น เมื่อพิจารณาได้ดังนี้ จึงมีความหวาดกลัวสะดุ้งต่อผลของกรรมชั่ว แม้เล็กน้อยก็ไม่ กล้ากระทำ^{๑๖๘}

^{๑๖๔} องค์การเผยแผ่วัดประยุรวงศาวาส, มุทิตานุสรณ์ พระครูวิวัธธรรมโกศล (ชัยวัฒน์ ธมฺมวฑฺฒโน), อ้างแล้ว, หน้า ๓๓๑-๓๓๕.

^{๑๖๕} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ภาษาธรรม, อ้างแล้ว, หน้า ๑๘๑.

^{๑๖๖} แก้ว ขิดตะขบ, พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ, อ้างแล้ว, หน้า ๑๗๑.

^{๑๖๗} คณาจารย์แห่งโรงพิมพ์เสียงเชียง, ธรรมวิภาคและคิปปปฏิบัติ ฉบับมาตรฐาน, อ้างแล้ว, หน้า ๕.

^{๑๖๘} แก้ว ขิดตะขบ, พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ, อ้างแล้ว, หน้า ๑๗๑-๑๗๒.

ผลานิสงส์แห่งการปฏิบัติตามคำสอนแห่งการทำ ความดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ดังนี้คือ^{๑๖๙}

๑. ย่อมเป็นที่รักนับถือของมนุษย์และเทวดาทั้งหลาย
๒. ย่อมเป็นผู้นำในสถานที่ตนอยู่ ย่อมได้ความเป็นใหญ่
๓. ย่อมได้รับความศรัทธาจากคนทั่วไป มีปัญญามาก ฉลาดในศิลปศาสตร์ทั้งปวง
๔. ย่อมเกิดในสถานที่รุ่งเรืองด้วยศีล สมภาณี ปัญญา
๕. ย่อมได้ทรัพย์สมบัติได้ง่าย มีหลักฐานมั่นคงตลอดไป
๖. มีความปลอดภัยในทุกที่ทุกส่วน ไม่มีอุปัทวเหตุอันตรายใดๆ กล้ำกราย
๗. ศัตรูหมู่พาล ทำอันตรายไม่ได้ พ่ายแพ้ไปเอง
๘. มีอายุยืนยาว แข็งแรง ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บเบียดเบียน

ผู้วิจัยพอสรุปความหมายเกี่ยวกับ อนวัชชพละได้ว่า คือ กำลังของผู้นำที่จะนำพาให้ผู้นำ เกิดความเจริญในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติ คือ ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีหิริ โอตตัปปะ ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขอันเป็นหนทางแห่งความฉิบหาย เป็นผู้มีศีลตามหลักธรรม มีระเบียบวินัย มีกตिका ไม่ละเมิดกฎหมายบ้านเมือง ประกอบอาชีพที่ถูกต้อง ซึ่งอนวัชชพละนี้ จะชักนำให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองในสิ่งที่ทำ เพราะเป็นหนทางดีที่ผู้นำพึงเดิน สรุปความหมาย อนวัชชพละได้ ดังตารางที่ ๒.๑๒ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๒ ภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ (อนวัชชพละ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๗, หน้า ๒๓)	อนวัชชพละ คือ กำลังสุจริต หรือกำลังความบริสุทธิ์ คือมีความประพฤติและหน้าที่การงาน สุจริตไร้โทษ สะอาดบริสุทธิ์ ไม่มีข้อที่ใครจะติเตียนได้
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๗๓)	อนวัชชพละ แปลว่า กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ หรือข้อเสียหาย หมายถึงนักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
วรรณภา ไกว้อลาภรณ์	อนวัชชพละ คือ การกระทำที่ไม่มีโทษ คือ ไม่ผิด กฎหมาย ศีลธรรม และระเบียบประเพณีอันดีงาม ของสังคม

^{๑๖๙} วิจิตร อวาทะกุล, เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์ (ฉบับปรับปรุงแก้ไข), พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๔.

๒.๓.๔ สังคหผล การมีมนุษยสัมพันธ์

สังคหผล หมายถึง การเอื้อเฟื้อช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งในระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชนและประเทศชาติในที่สุด การสงเคราะห์ช่วยเหลือกันในทางพระพุทธศาสนานี้มีหลักธรรมสำหรับ การสงเคราะห์ผู้อื่น เรียกว่า สังคหวัตถุ ๔ ได้แก่

๑. ทาน คือ การให้ ได้แก่การสงเคราะห์หรือช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการให้เป็นสิ่งของที่ตนมีอยู่ให้กับผู้ที่ต้องการ ผู้ที่ขาดแคลนหรือเดือดร้อน

๒. ปิยวาจา คือ การเจรจากันด้วยถ้อยคำที่สุภาพ และถ้อยคำที่มีประโยชน์ การพูดจាកันด้วยถ้อยคำอ่อนหวานไพเราะนั้น ทำให้คนที่เราพูดคุยด้วยเกิดความพึงพอใจ ทำให้การเจรจาได้ผลตามที่ต้องการ นอกจากนั้นการพูดแต่เรื่องที่เป็นประโยชน์ ก็จะทำให้คำพูดนั้นมีคุณค่าและทำคนพูดเป็นคนมีคุณค่าไปด้วย ในชีวิตประจำวันของคนเรานั้น วันหนึ่งๆ เราต้องพบกับคนและเหตุการณ์ต่างๆ มากมาย คนบางคนและสถานการณ์บางอย่าง อาจจะทำให้เราอึดอัดใจเจ็บแค้นใจ หรือเกิดโทสะ ถ้าเราอดกลั้นไว้ไม่ได้เปลืองพูดคำพรูสวาทออกมาก็จะทำให้เราหมดความน่าเชื่อถือ การเจรจาดูด้วยถ้อยคำที่อ่อนหวานมีประโยชน์นั้นจึงทำให้เกิดผลดีได้หลายประการ คือ

- ทำให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสในตัวผู้พูด
- จูงใจให้คนละเว้นจากการทำชั่ว
- ทำให้การงานสำเร็จ
- เป็นประโยชน์กับการดำรงชีวิตและการงาน

๓. อตถจริยา คือ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับผู้อื่น ทำให้รู้จักเสียสละไม่เป็นแก่ตัว หรือความเหนียวยาก การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์กับผู้อื่น มีความสำคัญกับการดำรงชีวิตของคนในสังคมมาก เพราะจะทำให้สังคมดำรงอยู่ได้อย่างมีความสุข เนื่องจาก สมาชิกของสังคมนั้นรู้จักเสียสละ และไม่เห็นแก่ตัว

๔. สมานัตตตา คือ การวางตนให้เหมาะสม หมายถึง การปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักวางตัวให้เหมาะสมกับสถานะของตน มีจิตใจมั่นคง ไม่อ่อนไหว ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามแรงกระตุ้นของสถานการณ์และสังคม ดำรงตนไว้ไม่ให้ตกอยู่ในความชั่วทั้งปวง ไม่ลืมหืม

พระพุทธเจ้าตรัสถึง สังคหผล ไว้ว่า

“สังคหผล เป็นอย่างไร คือ สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ ได้แก่ (๑) ทาน การให้ (๒) เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก (๓) อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ (๔) สมานัตตตา การวางตนสม่ำเสมอเรียกว่า สังคหผล”^{๑๗๐} สังคหวัตถุ แปลว่า ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กัน หมายถึง ธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวกันไว้ได้ เหมือนหมุดหรือนอตที่ยึดอุปกรณ์ของรถให้อยู่รวมกันจนใช้งานได้ สังคหวัตถุเป็นหลักสังคมสงเคราะห์ เป็นหลัก มนุษยสัมพันธ์ เป็นเครื่องประสาน

^{๑๗๐} อด.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙-๔๔๑.

สามัคคี เป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดสันติภาพและภราดรภาพ^{๑๗๑} ความหมายของสังคหะ หรือ วัตถุ ๔ คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี^{๑๗๒} องค์ประกอบของสังคหะ หรือสังคหวัตถุ ๔ ว่าหมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเพื่อเกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ ๔ ประการ^{๑๗๓} สังคหะ หรือสังคหวัตถุ ว่า วัตถุเครื่องสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ดังคำกล่าวที่ว่า ยิ้มแย้มแจ่มใส ตั้งใจสนทนา เจรจาไพเราะ สงเคราะห์เกื้อกูล และได้อธิบายในหัวข้อ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพระพุทธศาสนา หลักธรรมสำหรับสั่งสอนสังคม” เพื่อให้มีมนุษยสัมพันธ์มีความสุข^{๑๗๔} อันเป็นไปเพื่อการสงเคราะห์กันมีอยู่ ๔ ข้อคือ^{๑๗๕} ได้แก่

๑. ทานให้ปัน คือ เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ ทาน หรือทรัพย์สิ่งของตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยาเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว การให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่น ถือเป็นหลักสำคัญเบื้องต้นเพราะการผูกใจกันนั้นต้องอาศัยหรือใช้การให้เป็นเบื้องต้น การให้เป็นการแสดงออกของไมตรีจิตของผู้ให้ ผู้รับย่อมพอใจ การเอื้อเพื่อเผื่อแผ่แก่กันนั้นเป็นความอบอุ่นของชีวิต การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกัน ด้วยมีจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน พูดด้วยความจริงใจแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมสำหรับกาลเทศะ การให้อย่างดียังไม่พอต่อการยึดเหนี่ยวน้ำใจ จึงต้องใช้คำพูดที่ไพเราะช่วยยึดเหนี่ยวอีกด้วย อย่าพูดหยาบ ผรุสวาท ให้ใช้คำพูดที่ไพเราะต่อกัน สิ่งที่จะเป็นเครื่องในการควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั่นเอง ดังนั้น การพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

^{๑๗๑} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), *ภาษาธรรม*, หน้า ๑๖๑.

^{๑๗๒} อัง.จตุกก. (ไทย) ๑๑/๓๑๓/๒๕๕.

^{๑๗๓} พระมหาบุญเพียร ปุณณวิริโย, “แนวคิดและวิธีการขัดเกลาทางสังคมในสถาบันครอบครัวตามแนวพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๑๑๙.

^{๑๗๔} สิริวัฒน์ ศรีเครือดง, ผศ.ดร., “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพระพุทธศาสนา: หลักธรรมสำหรับสั่งสอนสังคม”, *๒๐ ปีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, (มิถุนายน, ๒๕๕๑): ๗๐.

^{๑๗๕} บุญสิริ ขวลิตรารัง, *ธรรมโอสธ*, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๒๓-๓๑.

๓. อุตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ การสงเคราะห์ทุกข์ชนิดหรือการประพัตินสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นให้ความช่วยเหลือ ช่วยเหลือด้วยร่างกาย และชวนชวยช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ ต่อผู้อื่นและสังคมส่วนรวม การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตลอดถึงประเทศชาติ

๔. สมานัตตตา เอาตัวสมาน คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอทั้งต่อคนทั้งหลาย ไม่เอารัดเอาเปรียบและเสมอในสุขทุกข์คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน ทำตัวให้เข้ากันได้ เสมอดันเสมอปลาย ไม่ถือตัว ร่วมสุขร่วมทุกข์กัน ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ ในทางพระพุทธศาสนา ก็คือพระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง ^{๑๗๖}

สรุปความหมายว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมคำสอนทางพุทธศาสนา ที่เป็นวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของคน ให้เกิดความรักเกิดการสงเคราะห์ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของคน ผูกมัดใจคน ให้เกิดความรักเกิดการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลทุกคน ร่วมสร้างสรรค์ ประสานสังคม ให้ดีงามมีเอกภาพ เป็นทางเกิดของความสามัคคี ช่วยให้ เกิดความรู้จักสามัคคีในกลุ่มคน อันประกอบไปด้วย

ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตตา ทาน เป็นการให้ปันสิ่งของๆ ตนแก่ผู้อื่น การเสียสละแก่กันและกัน ไม่ว่า จะเป็นวัตถุทาน อภัยทานหรือธรรมทาน

ปิยวาจา เป็นการเจรจาจาที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน เหมาะสม และมีความสัตย์จริง

อุตถจริยา เป็นการประพัตินสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ตามความเหมาะสมแก่ฐานะและโอกาส เป็นผู้มั่งใจ ไม่นิ่งดูตาย

สมานัตตตา เป็นผู้วางตนให้เหมาะสม สม่ำเสมอ หรือ เสมอดันเสมอปลาย ไม่ถือตัว ไม่ดูถูกดูแคลนผู้อื่น วางตนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ฐานะ และกาลเทศะ ^{๑๗๗}

ถ้าจะกล่าวไปแล้ว สังคหวัตถุ ๔ นี้เป็นหลักมนุษยสัมพันธ์ หลักในการที่จะเข้าหาบุคคลอื่นนั่นเอง เราจะเห็นว่า จะไปสมัครงานที่ไหนก็ตาม จะมีการระบุคุณวุฒิความรู้ที่ศึกษาเล่าเรียนมา และท้ายสุดก็มีระบุ ว่า ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งก็คือการเข้ากับคนได้ ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ซึ่งจะมีปัญหาตามมามากมาย หากว่ามีความรู้สูง สติปัญญาดี แต่พอเวลาทำงานแล้ว ไม่สามารถเข้ากับลูกน้องบริวาร บุคคลรอบข้างได้ ฉะนั้นจึงเกิดปัญหาในองค์กรตามมา

^{๑๗๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต**, อ่างแล้ว, หน้า ๒๕.

^{๑๗๗} พุทธกิจ, “การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณิ ศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๕๐-๕๑.

มนุษยสัมพันธ์ คือ ศาสตร์และศิลป์ที่ว่าด้วยการเข้ากับคนเข้าถึงจิตใจคน เป็นเทคนิคของผู้บริหารที่จะเอาชนะใจคน โน้มนำบุคลากรให้ความร่วมมือ และมีพฤติกรรมตามต้องการเพื่อประโยชน์แก่การบริหาร และผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด^{๑๗๘} การให้การเอื้อเฟื้อ การมีน้ำใจ การช่วยเหลือด้วยร่างกาย แรงใจ ด้วยคำปรึกษา ด้วยวาจาคำพูดยอมเป็นที่พึ่งพอใจของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้น ผู้นำผู้บริหารที่ดีต้องมีการให้ผู้อื่นจึงจะสามารถผูกมิตร ผูกใจเป็นที่ชื่นชอบของเหล่าเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดังพุทธพจน์ที่ว่า ทท มิตตานิ คนถดีผู้ให้ยอมผูกใจมิตรไว้ได้ ททมาโน ปิโย โหติ ผู้ให้ยอมเป็นที่รัก และผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน ดังบาลีว่า มนาปายี ลภเต มนาปี ผู้ให้สิ่งที่พอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ^{๑๗๙}

คุณลักษณะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้วพบว่าสอดคล้องกับหลักสังคหวัตถุ ๔ และรวมถึงพละ ๔ ด้วย ซึ่งมีดังต่อไปนี้คือ^{๑๘๐}

๑. การมีท่าทางที่ดีมีลักษณะการเข้าคน กิริยามารยาทเรียบร้อย การพูดคุยนุกสนาน ตลกขบขันเบิกบาน ผู้คบหาด้วยความสบายใจ มีลักษณะโอภาปราศรัย

๒. บุคลิกภาพ (personality) รูปร่าง หน้าตา การแต่งตัว การเคลื่อนไหว กิริยาท่าทางการพูดจาดี

๓. ความเป็นเพื่อน (friendliness) สนทนสนมกลมเกลียวเป็นเพื่อนได้ง่ายเป็นกันเอง เพื่อนมากมนุษยสัมพันธ์ดีมาก ทำการงานอะไรก็ประสบความสำเร็จ

๔. การมีความอ่อนน้อม (modesty) รวมทั้งกิริยามารยาทสุภาพ พูดจาอ่อนน้อมถ่อมตน ใครเห็นก็นิยมชมชอบ ยกย่อง นับถือ ช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือ

๕. การมีน้ำใจ ช่วยเหลือ (helpful) เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยด้วยกำลังกาย กำลังความคิด กำลังเงิน ในลักษณะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักเอาใจผู้อื่น

๖. การให้ความร่วมมือดี (cooperation) ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญและให้การช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แสดงให้เห็นความมีเมตตา กรุณา

๗. การมีความกรุณา (kindness) เอื้อเฟื้อ น้ำใจโอบอ้อมอารีแก่ผู้ได้รับความทุกข์ยาก กรุณาปรานีแก่คนเดือดร้อน ทุกข์เข็ญทั่วไป

^{๑๗๘} สมใจ เขียวสด, มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายตำราสำนักส่งเสริมวิชาการ สถาบันราชภัฏธนบุรี, ๒๕๓๖), หน้า ๓๒.

^{๑๗๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, อ่างแล้ว, หน้า ๑๗.

^{๑๘๐} วิจิตร อาวะกุล, เทคนิคมนุษยสัมพันธ์, อ่างแล้ว, หน้า ๗๕-๗๖.

๘. เป็นคนมีประโยชน์ (contribution) ช่วยเหลือกิจการงานแก่คนทั่วไปโดยมิได้หวังประโยชน์ อำนาจประโยชน์แก่สังคม ไม่ว่าจะเป็นด้วยความคิด กำลังกาย หรือกำลังทรัพย์ ย่อมได้รับความยกย่องชื่นชม

๙. มีการสร้างสรรค์ (constructive) หมายถึง มีความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ไม่ใช้ความคิดที่คอยทำลาย หรือกลั่นแกล้ง ถ่วงหรือหน่วงเหนี่ยวความเจริญก้าวหน้าของผู้อื่น ของส่วนรวม

๑๐. การมีอารมณ์ดี (good emotion) ควบคุมและใช้อารมณ์ได้ดีเหมาะสมอยู่เสมอ เป็นเสน่ห์คนชอบใกล้ชิด

๑๑. การมีความกระตือรือร้น (enthusiasm) มีชีวิตจิตใจ ไม่เชื่องซึม หรือหงอยเหงา มึนชา ไม่เบิกบานแจ่มใส

๑๒. มีความรับผิดชอบ (responsibility) ต่อการงาน คำพูด คำมั่นสัญญา รักษาเวลา ทำให้เป็นผู้มีเกียรติ และมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต ย่อมเป็นคนมีเสน่ห์คนอยากคบหา

๑๓. มีความอดทน (patient) ต่อความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก อดทนต่อกริยาท่าทางการกระทำ คำพูดที่ไม่สบอารมณ์ หรือทำให้เราโกรธ

๑๔. มีความขยันขันแข็ง (diligent) ต่อการทำงาน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่เป็นคนเกียจคร้าน ทำให้ภาพลักษณ์และความนิยมเลื่อมใสเสียไป

๑๕. มีความพยายาม (attempt) พากเพียรที่จะฝึกฝน ฝึกหัดตนให้มีคุณสมบัติทางมนุษยสัมพันธ์อย่างไม่ท้อถอย พยายามปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ พยายามเอาชนะใจคน และอุปสรรคต่างๆ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี

๑๖. มีปฏิภาณ (intelligence) ฝึกปฏิภาณไหวพริบ ความแพรวพราวในการสร้างบรรยากาศ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การพูดคุย การเสนอความคิดเห็น ปฏิภาณสามารถเตรียมและฝึกฝนได้

ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ iva ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น จะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและส่วนรวม ในแง่ประโยชน์ต่อตนเอง บุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนจะก่อให้เกิดความเข้าใจและความเห็นใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามารถสมาคมกับบุคคลในระดับต่างๆ ได้ดี ประสบความสำเร็จในการศึกษาและการประกอบกิจกรรมหรือการอาชีพ ในแง่ส่วนรวม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยสร้างความสามัคคีกลมเกลียวขึ้นในหมู่คณะ ร่วมใจกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยปราศจากข้อขัดแย้ง^{๑๘๑}

^{๑๘๑} พระมหาชุตีภัก อภินนโท (แหมทอง), “มนุษยสัมพันธ์ในพระสูตรตันตปิฎก”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๔๑.

ผู้วิจัยพอสรุปความหมายเกี่ยวกับ สังคหผละ (สังคหวัตถุ ๔) กำลังแห่งการมีมนุษยสัมพันธ์ หรือการสงเคราะห์ ว่า คือหลักการสงเคราะห์กันและกันระหว่างผู้อยู่ร่วมกันในสังคม ทำให้เกิดความรักใคร่ สามัคคีกลมเกลียวต่อกัน ทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีงาม ส่งผลดีต่อการดำเนินงานให้ราบรื่น ได้รับความร่วมแรงร่วมใจในอันจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดหมายที่คาดหวังไว้โดยมี

ทาน การให้เปรียบเสมือนการผูกมิตร ผู้ให้ยอมเป็นที่ชอบใจของผู้รับ จะให้ด้วยคำพูด ด้วยร่างกาย แรงใจ ด้วยสิ่งของ ด้วยการช่วยเหลือ ด้วยการแนะนำชี้แนะ การทำอย่างนี้จะเกิดความไว้วางใจต่อกันและกัน

ปิยวาจา การพูดด้วยวาจาสุภาพ อันเป็นเครื่องผูกมัดใจยิ่งกว่าของขลังใดๆ ในโลก เพราะตามปกติคนเราชอบคำพูดที่ไพเราะไพเราะอยู่แล้ว การได้ฟังสิ่งที่ไม่ระคายหูย่อมส่งผลต่ออารมณ์ ไม่เกิดปฏิกิริยา ไม่เกิดความไม่ชอบใจ ฉะนั้น การพูดคำอ่อนหวาน เป็นเสน่ห์และบวกกับเทคนิคการพูดก็สามารถผูกใจ ผู้ร่วมงานทั้งหลายได้

อรรถจริยา การบำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ เสียสละแก่ส่วนรวมด้วยความสามารถที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นสติปัญญา ความคิด กำลังเรี่ยวแรง คำพูด สิ่งของ หรือการช่วยเหลือโดยวิธีการใดก็ตาม ย่อมทำให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา รักใคร่ เห็นอกเห็นใจในผู้นำ

สมานัตตตา การวางตนเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลายกล่าวคือ ไม่เอาไรด ไม่เอาเปรียบ บริวารลูกน้อง ร่วมสุขทุกข์ วางตนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะ ไม่นอกกลุ่มนอกทาง ย่อมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเคารพศรัทธา รักใคร่พึงพอใจต่อตัวลูกน้องบริวารได้ สรุปความหมาย สังคหผละ ได้ดังตารางที่ ๒.๑๓ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปภาวะผู้นำตามหลักผละ ๔ (สังคหผละ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๗, หน้า ๒๕)	สังคหผละ หรือสังคหวัตถุ ๔ คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ได้แก่ ๑) ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ๒) ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ๓) อรรถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยร่างกาย และชวนช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ๔) สมานัตตตา เอาตัวสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับทุกคนได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย
พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), (๒๕๕๐, หน้า ๑๖๑)	สังคหผละ หรือสังคหวัตถุ หมายถึง ธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวกันไว้ได้ เป็นเครื่องประสานสามัคคี เป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดสันติภาพและภราดรภาพ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระมหาบุญเพียร ปุณณวิริโย, (๒๕๓๙, หน้า ๑๑๙)	สังคหผละ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว น้ำใจของ มีอยู่ ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ทาน คือ การให้ปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ แบ่งปัน ๒) ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ พูดด้วยความจริงใจแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ๓) อรรถจริยา คือ การสงเคราะห์ให้ความช่วยเหลือด้วย แรงกาย๔) สมานัตตตา คือการเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ ให้ความเสมอภาค
สิริวัฒน์ ศรีเครือดง, (๒๕๕๑, หน้า ๗๐.)	สังคหัตถุ ว่าวัตถุเครื่องสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน การ สร้างมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพระพุทธศาสนา ๑) ทาน การให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่น ถือเป็นหลักสำคัญ เบื้องต้น ๒) ปิยวาจา การเจรจาด้วยถ้อยคำไพเราะ อ่อนหวาน เป็นหลักปฏิบัติที่มีความสำคัญรองลงมา ๓) อรรถจริยา ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ ต่อผู้อื่น และสังคมส่วนรวม ๔) สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตัวให้เข้ากันได้ เสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัว ร่วม สุขร่วมทุกข์กัน
บุญสิริ ขวลิตรำรง, (๒๕๒๙, หน้า ๒๓-๓๑)	สังคหัตถุว่า ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความยึดเหนี่ยว จิตใจของกันและกัน อันเป็นไปเพื่อการสงเคราะห์กันมี อยู่ ๔ ข้อคือ ๑) ทาน หมายถึงการให้ การเฉลี่ยเผื่อแผ่ แก่กันและกัน ๒) ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำ ซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกัน ๓) อรรถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ต่อกันและกัน ๔) สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือ เสมอต้นเสมอปลาย
พฤกษา พุทธรักษ์, (๒๕๕๐, หน้า ๕๐-๕๑)	สรุปความหมายว่า สังคหัตถุ ๔ เป็นธรรมคำสอนทาง พุทธศาสนา ที่เป็นวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของคน ให้เกิดความรักเกิดการสงเคราะห์ ช่วยเหลือซึ่งกันและ กัน อันประกอบไปด้วย ทาน ปิยวาจา อรรถจริยา และ สมานัตตตา ทาน

๒.๔ การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล ได้เคยจัดตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนตำบล พ.ศ. ๒๔๙๙ เป็นรูปการปกครองท้องถิ่นรูปหนึ่ง ต่อมาได้ถูกยกเลิกไปโดยเหตุผลว่า ไม่อาจปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ ซึ่งถูกยกเลิกไปโดยประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๓๒๖ ลงวันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๑๕ แล้วจัดตั้ง “สภาตำบล” แทนและสภาตำบลรูปนี้ก็ได้ดำเนินการเรื่อยมาจนถึงปี พ.ศ. ๒๕๓๗ จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ โดยได้ปรับปรุงฐานะของสภาตำบลที่มีอยู่ให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล และปรับปรุงการบริหารงานของสภาตำบลเสียใหม่ ให้สามารถรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งให้มีการยกฐานะสภาตำบลซึ่งมีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นได้ ดังนั้น ปัจจุบันนี้จึงมีรูปการปกครองท้องถิ่นอีกรูปหนึ่งเรียกว่า “องค์การบริหารส่วนตำบล” หรือเรียกว่า “อบต.” เกิดขึ้น มีพื้นที่รับผิดชอบนอกเขตเทศบาล สุขาภิบาลและราชการบริหารส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้น แต่ไม่รวมถึงองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นพื้นที่ส่วนที่ซ้อนอยู่กับพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั่นเอง^{๑๘๒}

การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล

กฎหมายได้กำหนดว่า สภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาท อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทย ดังนั้น ตำบลที่มีสภาตำบลซึ่งฐานะเป็นนิติบุคคล มีรายได้ตามเกณฑ์ดังกล่าวก็ให้สภาตำบลนั้นจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นได้^{๑๘๓}

การจัดองค์การและการบริหาร

องค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

สภาองค์การบริหารส่วนตำบล

สภาองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นองค์การฝ่ายนิติบัญญัติ มีสมาชิกประกอบด้วยสมาชิก ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากราษฎรในแต่ละหมู่บ้าน หมู่บ้านละ ๒ คน ในกรณีเขตองค์การบริหารส่วนตำบลได้มีเพียงหนึ่งหมู่บ้าน ให้มีสมาชิกจำนวน ๖ คน และถ้ามีเพียงสองหมู่บ้าน ให้มีสมาชิกหมู่บ้านละ ๓ คน สมาชิกซึ่งได้รับเลือกตั้งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปี นับแต่วันเลือกตั้ง สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาอีกคนหนึ่ง ซึ่งสมาชิกสภาองค์การ

^{๑๘๒} วิศิษฐ์ ทวีเศรษฐ์ สุขุม นวลสกุล, การเมืองและการปกครอง, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๔๖๗.

^{๑๘๓} พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗, มาตรา ๔๔.

บริหารส่วนตำบลเลือกตั้งขึ้น มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ ๒ ปี มีหน้าที่ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับการประชุม

สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล

๒. พิจารณาและให้ความเห็นชอบข้อบังคับตำบล ร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

๓. ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบลตาม ๑. และกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

กฎหมายกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล มีคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่บริหารกิจการองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

คณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย ประธานกรรมการบริหารคนหนึ่ง และกรรมการบริหารจำนวน ๒ คน ซึ่งสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล แล้วเสนอให้นายอำเภอแต่งตั้ง ให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหาร^{๑๘๔}

คณะกรรมการบริหารมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามมติข้อบังคับและแผนพัฒนาตำบล และรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

๒. รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง

๓. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากมีคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่บริหารและมีอำนาจหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ยังมีพนักงานส่วนตำบลและอาจจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น

๑) สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

๒) ส่วนต่างๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น

ระเบียบพนักงานส่วนตำบลให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา^{๑๘๕} พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ แบ่ง การบริหารออกเป็น

^{๑๘๔} วิศิษฐ์ ทวีเศรษฐ์ สุขุม นวลสกุล, การเมืองและการปกครอง, อ่างแล้ว, หน้า ๔๖๗-๔๖๘.

^{๑๘๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๖๘-๔๖๙.

๑. สำนักงานปลัด มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานพิมพ์ดีด งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานการประชุม งานตราข้อบังคับตำบล งานนิติกร พาณิชย งานรัฐพิธี ประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนาตำบล งานจัดทำข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปี งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบังคับ งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

๒. ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีเงินได้ และการนำส่งภาษี งานเกี่ยวกับการโอนเงินเดือน งานรายงานเงินคงเหลือประจำวัน งานขออนุมัติเบิกตัดปี และขอขยายเวลาเบิกจ่าย งานการจัดทำแสดงฐานะการเงิน งบทรัพย์สิน หนี้สิน งบโครงการ เงินสะสม งานการจัดทำบัญชีทุกประเภท งานทะเบียนคุมเงินรายได้ รายจ่ายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

๓. ส่วนโยธา ทำหน้าที่เกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ ฯลฯ งานประมาณค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานก่อสร้าง และซ่อมบำรุงอาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานควบคุมการก่อสร้าง งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

๔. ส่วนสาธารณสุข (มีเฉพาะ อบต.ชั้นหนึ่ง) ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสุขาภิบาล งานควบคุมโรคติดต่อ ตลอดจนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลมี ๓ ส่วนคือ

๔.๑ บุคลากรฝ่ายสภา มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชน ผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล หมู่บ้านละ ๒ คน ถ้ามีเพียง ๑ หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกได้ ๒ คน และถ้ามีเพียง ๒ หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกได้หมู่บ้านละ ๓ คน อยู่ในวาระคราวละ ๔ ปี นับแต่วันเลือกตั้งประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เลือกจากสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยนายอำเภอเป็นผู้แต่งตั้ง มีตำแหน่งคราวละ ๔ ปี นับแต่วันที่ได้รับเลือก ส่วนเลขานุการ ๑ คน เลือกจากปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

๔.๒ บุคลากรฝ่ายนายก มีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ตามกฎหมายการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายก ซึ่งไม่ใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ช่วยในการบริหารราชการตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายได้ไม่เกินสองคน และอาจแต่งตั้งเลขานุการนายกหนึ่งคน ซึ่งไม่ใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ

๔.๓ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มี ๑) พนักงานส่วนตำบลซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือน ๒) พนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ๓) ข้าราชการ พนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจหรือองค์กรป้อง

ครองส่วนท้องถิ่น ที่องค์การบริหารส่วนตำบล ร้องขอให้ไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นการชั่วคราว^{๑๘๖}

๕. ส่วนอื่นๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น

องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีอำนาจในการปกครองตนเอง มีอิสระในการบริหารงานบุคคล มีงบประมาณและพัสดุด้วยตนเอง มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด ภายใต้การกำกับดูแลของส่วนกลาง จะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ได้ถูกจัดตั้งขึ้นตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายไม่ได้ผ่านกระบวนการวิวัฒนาการเป็นชุมชนที่เจริญมาก่อน การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นจึงมีน้อย กิจกรรมโครงการต่างๆ ส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยผู้นำชุมชน เช่น ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน การจัดทำแผนพัฒนาตำบลในแต่ละครั้ง ประชาชนในหมู่บ้านเข้ามามีส่วนร่วมน้อยมาก เนื่องจากการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นจะมีคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้กำหนดแนวทางการพัฒนา กำหนดแผนงานโครงการ จัดทำร่างแผนพัฒนาเสนอศูนย์ประสานการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล และเสนอสภาท้องถิ่นให้ความเห็นชอบตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วมได้น้อยมาก^{๑๘๗}

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนหนึ่งซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งไม่ใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายได้ไม่เกินสองคน และอาจแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล คนหนึ่งซึ่งไม่ใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่มี ๖ ประการ ดังนี้

๑. กำหนดโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

๒. สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

๓. แต่งตั้ง และถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

๔. วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

^{๑๘๖} พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, แนวคิดยุทธศาสตร์ การบริหารการพัฒนา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) ในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๒), หน้า ๓๗-๓๘.

^{๑๘๗} วิศิษฐ์ ทวีเศรษฐ์ สุขุม นวลสกุล, การเมืองและการปกครอง, อ่างแก้ว, หน้า ๔๖๙.

๕. รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติการบริหารส่วนตำบล

๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติและกฎหมาย^{๑๘๘}

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๔๒) องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา ๖๗ ดังต่อไปนี้^{๑๘๙}

๑. จัดทำให้มีและ บำรุงรักษาทางน้ำและบก

๒. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล

๓. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

๔. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

๕. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

๖. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ

๗. คัดกรอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๘. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

๙. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ ตามความจำเป็นและสมควร^{๑๙๐}

องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการ ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา ๖๘ ดังต่อไปนี้

๑. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

๒. ให้มีการบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

๓. ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

๔. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ

๕. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์

๖. ส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์

^{๑๘๘} พิเศษ รัฐ วงศ์เกียรติขจร, แนวคิดยุทธศาสตร์ การบริหารการพัฒนา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) ในยุคโลกาภิวัตน์, อ้างแล้ว, หน้า ๓๓-๓๔.

^{๑๘๙} วิเศษ รัฐ ทวีเศรษฐ์ สุขุม นวลสกุล, การเมืองและการปกครอง, อ้างแล้ว, หน้า ๔๗๐.

^{๑๙๐} นันทวัฒน์ บรมานันท์, การปกครองส่วนท้องถิ่น, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน, ๒๕๕๒), หน้า ๖๓-๖๔.

๗. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
๘. การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติของแผ่นดิน
๙. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
๑๐. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
๑๑. กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
๑๒. การท่องเที่ยว
๑๓. การผังเมือง^{๑๙๑}

อำนาจหน้าที่ตามแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ กำหนดให้ อบต.มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา ๑๖ ดังนี้

๑. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
๒. การจัดให้มี และบำรุงรักษาทางบกทางน้ำ และทางระบายน้ำ
๓. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
๔. การสาธารณูปโภค และการก่อสร้างอื่นๆ
๕. การสาธารณูปการ
๖. การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ
๗. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๘. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
๙. การจัดการศึกษา
๑๐. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
๑๑. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรม อันดีของท้องถิ่น
๑๒. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
๑๓. การจัดให้มี และบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
๑๔. การส่งเสริมกีฬา
๑๕. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
๑๖. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
๑๗. การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
๑๘. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย

^{๑๙๑} นันทวัฒน์ บรมานันท์, การปกครองส่วนท้องถิ่น, อ้างแล้ว, หน้า ๖๔.

๑๙. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
๒๐. การจัดให้มี และควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน
๒๑. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
๒๒. การจัดให้มี และควบคุมการฆ่าสัตว์
๒๓. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ
๒๔. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
๒๕. การผังเมือง
๒๖. การขนส่ง และการวิศวกรรมจราจร
๒๗. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
๒๘. การควบคุมอาคาร
๒๙. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
๓๐. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน
๓๑. กิจอื่นใด ที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด^{๑๙๒}

๒.๕ องค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์

๒.๕.๑ ข้อมูลพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์

ประวัติความเป็นมา ความเป็นมาชื่อหมู่บ้าน ตำบล "แซง" เป็นชื่อต้นไม้ชนิดหนึ่ง คล้ายต้นปรีอ เป็นไม้ล้มลุก ขึ้นในน้ำ ใบบางใช้มุงหลังคา และสานเสื่อ "ฝาย" คือที่กักเก็บน้ำ เพื่อการชลประทาน เป็นคำที่ใช้กันทางภาคเหนือ และภาคอีสาน บ้านนาแซง เป็นหมู่บ้านที่ตั้งขึ้นบริเวณฝายกั้นน้ำของแม่น้ำพุง ซึ่งมีต้นน้ำจากอำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย บริเวณฝายน้ำนี้ เป็นบริเวณที่มีต้นแซงขึ้นเป็นจำนวนมาก จึงได้ชื่อว่า "บ้านฝายนาแซง"

ตำบลฝายนาแซง เป็นตำบลหนึ่งในอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นตำบลขนาดเล็ก มีเนื้อที่ประมาณ ๑๒.๖ ตารางกิโลเมตร ตำบลฝายนาแซงอยู่ทางทิศเหนือของอำเภอหล่มสัก

^{๑๙๒} สมคิด เลิศไพฑูรย์, กฎหมายปกครองท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะ รัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๔๗), หน้า ๕๗๐-๕๗๑.

สันนิษฐานว่าเป็นพวกลาวอพยพมาตั้งถิ่นฐานในบริเวณนี้ โดยมีหลักฐานคือภาษาพูด การรับประทานอาหาร ความเป็นอยู่ การแต่งกาย ประเพณี และวัฒนธรรมเหมือนกัน

ขอบเขตพื้นที่รับผิดชอบ มีหมู่บ้าน ๖ หมู่บ้าน ประกอบด้วยหมู่บ้าน หมู่ ๑ บ้านฝายนาแซง, หมู่ ๒ บ้านบึงเหนือ, หมู่ ๓ บ้านบึงกลาง, หมู่ ๓ บ้านกุดโก, หมู่ ๔ บ้านบึงใต้, หมู่ ๖ บ้านโนนทอง จำนวนประชากร จำนวน ๒,๗๑๔ คน แบ่งเป็น- ชาย ๑,๒๔๒ คน และ - หญิง ๑,๓๗๒ คน

ตารางที่ ๒.๑๔ สรุปจำนวนหมู่บ้าน และประชากรตำบลฝายนาแซง

หมู่ที่	ชื่อหมู่บ้าน	จำนวนประชากร
		รวม
๑	บ้านฝายนาแซง	๔๙๑
๒	บ้านบึงเหนือ	๓๙๔
๓	บ้านบึงกลาง	๔๘๖
๔	บ้านกุดโก	๔๕๒
๕	บ้านบึงใต้	๔๖๗
๖	บ้านโนนทอง	๔๒๔
รวม		๒,๗๑๔

๒.๕.๒ องค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง

องค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง เป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ และได้จัดตั้งตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล

๑. ลักษณะของแผนพัฒนาสามปี

แผนพัฒนาสามปี หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี

แผนพัฒนาสามปี เป็นการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ โดยมีหลักคิดที่ว่าภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งๆ จะมีแนวทางพัฒนาได้มากกว่าหนึ่งแนวทางและภายใต้แนวทางพัฒนาหนึ่งๆ จะมีโครงการ/กิจกรรมได้มากกว่าหนึ่งโครงการ/กิจกรรม ที่จะต้องนำมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย จุดมุ่งหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และวิสัยทัศน์ในที่สุด

นอกจากนั้น แผนพัฒนาสามปีเป็นแผนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี กล่าวคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังใช้แผนพัฒนาสามปีเป็นเครื่องมือในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยนำโครงการ/กิจกรรมจากแผนพัฒนาสามปี ในปีที่จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไปจัดทำงบประมาณ เพื่อให้กระบวนการจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรอบคอบ และผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี

- ๑) เพื่อแสดงความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
- ๒) เพื่อแสดงแนวทางการพัฒนา และวัตถุประสงค์ของแนวทางพัฒนาที่ชัดเจน และมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงที่ดำเนินการ
- ๓) เพื่อแสดงโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาที่จะดำเนินการเป็นห้วงระยะเวลาสามปี
- ๔) เพื่อที่จะแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนากับงบประมาณรายจ่ายประจำปี

๓. ขั้นตอนการจัดแผนพัฒนาสามปี

หลังจากที่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา และแนวทางการพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์แล้ว ก็จะถึงขั้นตอนการแปลงสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำเป็นแนวทาง ๗ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การเตรียมการจัดทำแผนพัฒนา

เจ้าหน้าที่เข้าพบผู้บริหาร เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี เพื่อให้คณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง ทราบถึงภารกิจที่จะต้องดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ห้วงปี พ.ศ. ๒๕๕๘ – ๒๕๖๐ ผ่านปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง

หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่แจ้งโครงการที่ได้รับการอนุมัติจากคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซงให้คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และหัวหน้าส่วนทุกส่วนทราบ

ขั้นตอนที่ ๒ การคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

โดยคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผน อธิบายยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา พร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ปัญหาความต้องการของท้องถิ่น และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/อำเภอ และนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น นำเข้าประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นประชาคมท้องถิ่น และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพิจารณาคัดเลือกยุทธศาสตร์

การพัฒนา แนวทางพัฒนาที่สมควรนำมาใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนสามปี เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาจัดทำโครงการ/กิจกรรมในแผนพัฒนาสามปีต่อไป

เมื่อได้แนวทางการพัฒนาแล้ว เวทีการประชุมร่วมพิจารณาว่าจะมีโครงการ/กิจกรรมอะไรบ้างที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแนวทางการพัฒนาที่คัดเลือกมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนา ซึ่งโครงการ/กิจกรรมที่พิจารณากำหนด อาจมีเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม หรือการเอื้อประโยชน์ของโครงการ/กิจกรรมหนึ่งกับโครงการ/กิจกรรมอีกโครงการหนึ่ง

ขั้นตอนที่ ๓ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ดำเนินการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ซึ่งนอกจากจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานทั่วไปแล้ว ยังจะต้องวิเคราะห์ว่ายุทธศาสตร์การพัฒนา แนวทางการพัฒนาที่เลือก ต้องการข้อมูลประเภทใดเป็นพิเศษ ต้องการข้อมูลของช่วงเวลาใด และจะเก็บข้อมูลจากแหล่งใด เพื่อเป็นข้อมูลที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ แนวทางการพัฒนา โครงการ/กิจกรรมได้อย่างถูกต้อง โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องเก็บข้อมูลที่เป็นข้อมูลภายในองค์กร และนอกองค์กรเพื่อสามารถนำมาวิเคราะห์ SWOT (การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ๔ กิจกรรมหลัก คือ

๑. การประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา โดยคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น สรุปผลการพัฒนาที่ผ่านมาและนำเสนอที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น ประชาคมท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประเมินผลการพัฒนาท้องถิ่นในรอบปีที่ผ่านมา โดยประเมินทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ

๒. การคัดเลือกยุทธศาสตร์การพัฒนา หลังจากประเมินผลการพัฒนาในรอบปีที่ผ่านมาแล้วให้ที่ประชุมตามข้อ ๑ ร่วมกันคัดเลือกยุทธศาสตร์การพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารวมทั้งสอดคล้องกับปัญหาความต้องการของประชาชน/ชุมชน ในห้วงระยะเวลาสามปี หรือในกรณีที่เห็นว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาใดที่ยังไม่ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนา แต่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องกำหนด ขึ้นใหม่ ก็อาจกำหนดขึ้นได้แต่ทั้งนี้ต้องแสดงให้เห็นถึงเหตุผลและวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และวิสัยทัศน์การพัฒนาท้องถิ่น

๓. การจัดลำดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนา ภายใต้ยุทธศาสตร์ จะมีแนวทางการพัฒนาที่หลากหลาย ซึ่งล้วนแล้วแต่มีความจำเป็นในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาทั้งสิ้น แต่มีความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนมากน้อยแตกต่างกัน การประชุมจะต้องจัดเรียงลำดับความสำคัญของการพัฒนา ซึ่งการจัดความสำคัญดังกล่าว ไม่ได้หมายความว่าแนวทางการพัฒนาที่ถูกจัดลำดับไว้หลังๆ จะไม่ต้องนำมาปฏิบัติ เพราะการที่จะกำหนด

แนวทางการพัฒนาทุกแนวทาง ได้รับการพิจารณาแล้วว่าต้องดำเนินการแต่ในห้วงระยะเวลาสามปี ของแผนพัฒนาสามปีนั้นอาจมีแนวทางจำเป็นต้องนำมาเน้นการปฏิบัติ วิธีการจัดลำดับความสำคัญมี หลายวิธี ตั้งแต่วิธีง่าย คือ ประชุมตกลงกัน หรืออาจใช้วิธีลงคะแนนคัดเลือก โดยใช้บัตรลงคะแนน เพื่อนำมารวมคะแนน และจัดลำดับ วิธีการจัดลำดับ ความสำคัญที่เป็นวิทยาศาสตร์อาจใช้วิธี Rating Scale หรือ วิธี Strategic Issues Graph หรือ วิธีอื่นๆ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง สามารถเลือกวิธีการปฏิบัติได้ตาม ความเหมาะสม

๔. การตัดสินใจเลือกแนวทางการพัฒนาในห้วงสามปี หลังจากจัดลำดับแนวทางการ พัฒนาแล้วที่ประชุมจะตัดสินใจว่าจะนำแนวทางการพัฒนาเหล่านั้นมาดำเนินการ แต่ในการตัดสินใจ เลื่อนนั้น ควรจะได้วิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพราะในการจัดลำดับความสำคัญอาจใช้ การตัดสินใจของแต่ละบุคคลเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อทบทวนการจัดลำดับว่ามีความเป็นไปได้ในทาง ปฏิบัติจริงหรือไม่ จึงควรนำแนวทางการพัฒนามาทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ ๔ การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา

๑. หลังจากได้แนวทางการพัฒนาในช่วงสามปีที่แล้ว ให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณาคัดเลือก วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนา มาจัดทำเป็นวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา โดยการ พิจารณาคัดเลือกวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ที่สอดคล้อง กับแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี โดยนำวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาจัดทำเป็นวัตถุประสงค์ของแนว ทางการพัฒนาในช่วงสามปี

๒. พิจารณการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม ควรพิจารณาทั้งภายใต้แนวทาง เดียวกัน และระหว่างแนวทางการพัฒนา

๓. พิจารณาถึงความเชื่อมโยงของกิจกรรม ทำในด้านกระบวนการดำเนินงานและใน ด้านของผลการดำเนินการ เพื่อบรรจุกิจกรรมลงในปีต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

๔. พิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม โดยพิจารณาจาก

- ก. ความจำเป็นเร่งด่วน
- ข. ชัดความสามารถทางทรัพยากรการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล
- ค. ความเชื่อมโยงของกิจกรรม และระยะเวลาที่จะดำเนินการ

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา

คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พิจารณาคัดเลือกโครงการที่ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี มาจัดทำรายละเอียดโครงการในด้านเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยเน้นการศึกษารายละเอียด

ของกิจกรรมที่จะดำเนินการในปีแรกของแผนพัฒนาสามปี เพื่อให้สามารถนำไปจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี

๑. คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปีโดยเค้าโครงประกอบด้วย ๗ ส่วนดังนี้

ส่วนที่ ๑ บทนำ

ส่วนที่ ๒ สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนที่ ๓ ผลของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในปีที่ผ่านมา

ส่วนที่ ๔ สรุปยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

ส่วนที่ ๕ ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี

ส่วนที่ ๖ บัญชีโครงการ/กิจกรรม

ส่วนที่ ๗ การติดตามและประเมินผลการนำแผนพัฒนาสามปีไปปฏิบัติ

๒. คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลจัดเวทีประชาคม ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบล ประชาคมตำบลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอร่างแผนพัฒนาสามปีและรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะแล้วนำไปปรับปรุงแผนพัฒนาสามปี

๓. คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลร่างแผนพัฒนาสามปีที่ปรับปรุงแล้วเสนอคณะกรรมการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อพิจารณา

ขั้นตอนที่ ๗ การอนุมัติและประกาศใช้แผนพัฒนาสามปี

๑. คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเสนอร่างแผนพัฒนาสามปี ที่ผ่านมาพิจารณาให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๒. ผู้บริหารท้องถิ่นนำร่างแผนพัฒนา ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น เสนอขอรับอนุมัติจากสภาท้องถิ่น

๓. สภาท้องถิ่นพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาสามปี แล้วผู้บริหารท้องถิ่นประกาศใช้แผนพัฒนาสามปีแล้วนำไปปฏิบัติ รวมทั้งประกาศให้ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบโดยทั่วกัน ^{๑๙๓}

๔. ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี

การจัดทำแผนพัฒนาสามปี เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ องค์การบริหารส่วนตำบลฯ ได้พิจารณาอย่างรอบคอบถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้องค์การบริหาร

^{๑๙๓} องค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง, แผนพัฒนาสามปี (พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๐), หน้า ๑-๔, (เอกสารอัดสำเนา)

ส่วนตำบลนำมาตัดสินใจ กำหนดแนวทางการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากรการบริหารท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ เงิน คน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ

โครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลฝ่ายนาแซง มีโครงสร้างองค์กร ดังนี้

๑. นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคนมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น และมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการได้ไม่เกินสองคน และอาจแต่งตั้งเลขานุการซึ่งไม่ใช่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐได้^{๑๙๔}

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

๒) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

๓) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

๔) วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

๕) รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

๖) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

ให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมาย และเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล อำนาจหน้าที่ในการสั่งหรือปฏิบัติราชการของรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมาย และในกรณีที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามลำดับที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลแต่งตั้งไว้เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้รักษาราชการแทน

ในกรณีที่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ หรือคำสั่งใด แต่งตั้งให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นกรรมการหรือให้มีอำนาจหน้าที่อย่างใด ให้ผู้รักษาราชการแทนทำหน้าที่กรรมการหรือมีอำนาจเช่นเดียวกันกับนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในระหว่างรักษาราชการแทนด้วย อำนาจหน้าที่ในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ หรือการปฏิบัติราชการที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ หรือคำสั่งใดหรือมติของรัฐมนตรีในเรื่องใดถ้ากฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ หรือคำสั่งนั้น หรือมติของรัฐมนตรีในเรื่องนั้น ไม่ได้กำหนดในเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น นายกองค์การ

^{๑๙๔} องค์การบริหารส่วนตำบลฝ่ายนาแซง, แผนพัฒนาสามปี (พ.ศ.๒๕๕๘ – ๒๕๖๐), หน้า, ๗๗.

บริหารส่วนตำบลอาจมอบอำนาจโดยทำเป็นหนังสือให้รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ปฏิบัติราชการแทนนายกองค์การบริหารส่วนตำบลก็ได้แต่ถ้ามอบให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติราชการแทน ให้ทำเป็นคำสั่งประกาศให้ประชาชนทราบ^{๑๙๕}

๒. สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลและราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดในองค์การบริหารส่วนตำบล โดยเฉพาะ งานธุรการ งานสารบรรณการจัดทำทะเบียนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล คณะผู้บริหาร งานพิมพ์ติด งานอินเทอร์เน็ตตำบล งานการเจ้าหน้าที่ งานการประชุม งานการซื้อบังคับตำบล งานนิติการ งานรัฐพิธี งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนาตำบลงานการจัดทำข้อบังคับงบประมาณประจำปีงานขออนุมัติ ดำเนินการตามข้อบังคับงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานพัฒนาชุมชน งานจัดระเบียบ ชุมชน งานสังคมสงเคราะห์ งานส่งเสริมอาชีพและข้อมูลแรงงาน งานพัฒนาสตรีและเยาวชน งานสนับสนุนกิจกรรมของเด็กและสตรี งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

๓. ส่วนการคลัง มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การเงิน การเบิกจ่ายการฝากเงินการเก็บรักษาเงินการตรวจเงินการหักภาษี เงินได้และนำส่งภาษี การตัดโอนเงินเดือนรวบรวมสถิติเงิน ได้ประเภทต่างๆ การรายงานเงินคงเหลือประจำวัน งานขออนุมัติเบิกเงินตัดปีและขอขยายเวลาเบิกจ่าย งาน จัดทำงบและแสดงฐานะทางการเงิน งบทรัพย์สิน หนี้สิน งบโครงการเงิน สะสมงานจัดทำบัญชีทุกประเภทงานทะเบียนคุมเงินรายได้-รายจ่าย งานจัดเก็บรายได้และพัฒนารายได้ การจัดหาผล ประโยชน์ จากสิ่งก่อสร้างและทรัพย์สิน งานจัดทำ/ตรวจสอบบัญชีและการรับเงินในกิจการประปา งานจัดเก็บขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล รวมถึงงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๔. ส่วนโยธา มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ ถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ ฯลฯ งานการประมาณการค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานก่อสร้าง งานผังเมือง งานซ่อมบำรุงทาง อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานควบคุมการก่อสร้าง งานซ่อมบำรุงในกิจการประปา จัดทำทะเบียนสิ่งก่อสร้างที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบล รวมถึงงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

๕. ส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารวิชาการศึกษางานเทคโนโลยีทางการศึกษา งานจัดการศึกษา งานทดสอบและประเมินตรวจวัดผล งาน

^{๑๙๕} สำนักพัฒนาระบบรูปแบบและโครงสร้าง (สพร.), รวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, อ้างแล้ว, หน้า ๗๙.

บริการและบำรุงสถานศึกษา งานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก งานกิจการเด็กและเยาวชน งานกีฬาและ
สันทนาการ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา ศาสนาและ
วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามของประชาชน การสนับสนุนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และทรัพย์สิน
ต่างๆ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา จัดสถานที่เพื่อการศึกษา ส่งเสริม ทำนุบำรุง รักษาไว้ซึ่งศิลปะ
ประเพณี ขนบธรรมเนียม จารีตประเพณีท้องถิ่น วัฒนธรรมด้านภาษา การดำเนินชีวิตส่งเสริม
สนับสนุนการเล่นกีฬา การส่งเสริมและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

๖. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่

๑) บุคลากรฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหาร
ส่วนตำบลที่มาจากการเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การ
บริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ ๒ คน รวม ๒๐ คน อยู่ในวาระคราวละ ๔ ปีนับแต่วันเลือกตั้ง
สำหรับประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเลือก
จากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีนายอำเภอ
เป็นผู้แต่งตั้ง มีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ ๔ ปีนับแต่วันที่ได้รับเลือก ส่วนเลขานุการสภาองค์การ
บริหารส่วนตำบล จำนวน ๑ คน เลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหรือปลัดองค์การ
บริหารส่วนตำบล ให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถอันเป็นประโยชน์ต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

๒) บุคลากรฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วน
ตำบล และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน ๒ คน โดยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลมา
จากการเลือกตั้งของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล แต่งตั้งรองนายก
องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน ๒ คน และเลขานายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน ๑ คน

๓) พนักงานส่วนตำบล ได้แก่ พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างของ
องค์การบริหารส่วนตำบล

๒.๕.๓ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรประชาธิปไตยที่สำคัญมากที่สุดในระดับรากฐานของ
ประเทศ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.๒๕๓๗ แก้ไข
เพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๒ มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่น โดยประชาชน
เลือกตั้งผู้แทนแต่ละหมู่บ้านเข้าไปเป็นสมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบลมีความเป็นอิสระในการ
ดำเนินงานภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด

ลักษณะโครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วน
ตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๔๒^{๑๔๖} มีดังนี้

^{๑๔๖} วิศิษฐ์ ทวีเศรษฐ์, การเมืองการปกครองไทย, ภาควิชาการปกครอง, คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓). หน้า ๔๖๗-๔๖๘.

๑. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล

ซึ่งมีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้าน ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหมู่บ้านละ ๒ คน ถ้ามีเพียง ๑ หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกได้ ๖ คน และถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดที่มีเพียง ๒ หมู่บ้าน ให้สภามีสมาชิกได้หมู่บ้านละ ๓ คน

ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ คือ ๑) ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล ๒) พิจารณา และให้ความเห็นชอบร่างข้อบังคับตำบล ร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปีและร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ๓) ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบล กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

๒. คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีประธานกรรมการบริหาร ๑ คน และกรรมการบริหารจำนวน ๒ คน โดยเลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเสนอให้นายอำเภอแต่งตั้ง มีอำนาจหน้าที่ ๑) บริหารกิจการองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามมติข้อบังคับแผนพัฒนาตำบลและรับผิดชอบการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล ๒) จัดทำแผนพัฒนาตำบล และงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอให้สภาการบริหารส่วนตำบลพิจารณาให้ความเห็นชอบ ๓) รายงานผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายเงินให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลทราบอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง ๔) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

๓. นายกองค์การบริหารส่วนตำบล

ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนหนึ่งซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งไม่ใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายได้ไม่เกินสองคน และอาจแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล คนหนึ่งซึ่งไม่ใช่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ ๖ ประการ ดังนี้ ๑) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ ๒) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ๓) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และ

เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ๔) วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ๕) รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล ๖) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมาย

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ตาม พ.ร.บ. สถาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ฉบับที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๔๖

๑. มาจากการเลือกตั้งโดยตรง ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๕ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปี แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน ๒ วาระไม่ได้ จะดำรงตำแหน่งได้อีกเมื่อพ้น ๔ ปี นับแต่วันพ้นจากตำแหน่ง

๒. ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตาม พ.ร.บ. การเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๕ และต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ด้วย

๒.๑ มีอายุไม่ต่ำกว่า ๓๐ ปี บริบูรณ์ในวันเลือกตั้ง

๒.๒ สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า หรือเคยเป็นสมาชิกสภาตำบล สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น หรือสมาชิกรัฐสภา

๒.๓ ไม่เป็นผู้มีพฤติกรรมในทางทุจริตหรือพ้นจากตำแหน่งสมาชิกสภาตำบล สมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น รองผู้บริหารท้องถิ่น หรือเลขานุการ หรือที่ปรึกษาของผู้บริหารท้องถิ่น เพราะเหตุมีส่วนได้เสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ในสัญญาหรือกิจการที่กระทำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ถึง ๕ ปี นับถึงวันสมัครรับเลือกตั้ง

๒.๔ รองนายก อบต. นายก อบต. สามารถแต่งตั้งรองนายก อบต. จากผู้ที่มิได้เป็นสมาชิกสภา อบต. ได้ไม่เกิน ๒ คน สามารถแต่งตั้งผู้ที่มิได้เป็นสมาชิกสภา อบต. หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นเลขานุการนายก อบต. ได้ ๑ คน

๓. อำนาจหน้าที่นายก อบจ.

๓.๑ ก่อนเข้ารับหน้าที่ นายก อบต. ต้องแถลงนโยบายต่อสภา อบต. โดยไม่มีการลงมติ หากไม่สามารถดำเนินการได้ให้ทำเป็นหนังสือแจ้งต่อสมาชิกสภา อบต. ทุกคน

๓.๒ ทำคำร้องยื่นต่อนายอำเภอ ขอให้เปิดประชุมสภา อบต. วิสามัญได้ เมื่อเห็นว่ามี ความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของ อบต.

๓.๓ สภา อบต. ไม่สามารถลงมติให้นายก อบต. พ้นจากตำแหน่งได้

๓.๔ ในที่ประชุมสภา อบต. สมาชิกสภา อบต. มีสิทธิตั้งกระทู้ถามนายก อบต. และมีสิทธิเสนอญัตติขอเปิดอภิปรายทั่วไป เพื่อให้นายก อบต. แถลงข้อเท็จจริง หรือแสดงความคิดเห็นในปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร อบต. โดยไม่มีการลงมติโดยการขอเปิดอภิปรายทั่วไปจะทำได้ครั้งเดียวในสมัยประชุมสามัญสมัยหนึ่ง

๓.๕ นายก อบต. รองนายก อบต. หรือผู้ซึ่งนายก อบต.มอบหมาย มีสิทธิเข้าประชุมสภา อบต. และมีสิทธิแถลงข้อเท็จจริงตลอดจนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่แต่ไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน^{๑๙๗}

กรณีที่ไม่มีประธานสภาและรองประธานสภา อบต.หรือสภา อบต. ถูกยุบตามมาตรา ๒๒ วรรคหก

๑. หากมีกรณีที่สำคัญและจำเป็นเร่งด่วนนายก อบต. จะดำเนินการก่อนเท่าที่จำเป็นก็ได้ และเมื่อได้มีการเลือกประธานสภา อบต.แล้ว ให้นายก อบต. แถลงนโยบายต่อสภา อบต. โดยไม่มีการลงมติ

๒. สภา อบต. เป็นฝ่ายพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติ อบต. ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และอื่นๆ ซึ่งนายก อบต. เป็นผู้เสนอ และควบคุมการปฏิบัติงานของนายก อบต. ให้เห็นไปตามกฎหมาย นโยบายแผนพัฒนา อบต. ข้อบัญญัติ

๓. การพิจารณาร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม สภา อบต. ต้องพิจารณาให้เสร็จภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับร่าง เมื่อพ้นกำหนดให้ถือว่าสภาให้ความเห็นชอบที่นายก อบต. เสนอ

กรณีสภา อบต. ไม่รับหลักการร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

๑. ให้นายอำเภอตั้งคณะกรรมการ ๗ คน เพื่อหาข้อยุติภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันที่ได้แต่งตั้งประธานกรรมการ แล้วรายงานต่อนายอำเภอ หากไม่เสร็จให้ประธานกรรมการผลการพิจารณาแล้ววินิจฉัยชี้ขาดโดยเร็ว รายงานต่อนายอำเภอ

๒. ให้นายอำเภอส่งร่างข้อบัญญัติให้นายก อบต. โดยเร็ว แล้วให้เสนอร่างต่อสภา อบต. ภายใน ๗ วัน นับแต่วันที่ได้รับร่าง หากนายก อบต. ไม่ดำเนินการ นายอำเภอจะรายงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อส่งให้นายก อบต. พ้นจากตำแหน่ง ส่วนสภา อบต.ต้องพิจารณาร่างให้เสร็จภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับร่างจากนายก อบต. หากไม่เสร็จหรือมีมติไม่เห็นชอบให้ตกไป และให้ใช้ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณปีที่แล้วไปก่อน และให้นายอำเภอเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดให้มีคำสั่งยุบสภา อบต.

^{๑๙๗} กำลังแผ่นดิน, “นายก อบต. ตาม พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ฉบับที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๔๖”, ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๘, <http://www.tambol.com/tambol/data18.asp>.

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ภาวะผู้นำถือว่าเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะและเป็นศิลป์ที่สำคัญของผู้นำในอันที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ดังนั้น จึงมีผู้ที่สนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้เป็นจำนวนมาก ในที่นี้ผู้วิจัยจะขอยกมาพอเป็นตัวอย่างและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้อย่างต่อไป

พระครูสังฆรักษ์พรพรหม อภิณฺโณ (กุลทอง) ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระครูพิศาลประชานาถ (ชอบ สุขเมโธ)” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ประชาชนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระครูพิศาลประชานาถ (ชอบ สุขเมโธ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ๓.๖๘ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้งด้านการสาธารณสุขและการศึกษาสงเคราะห์พบว่าประชาชนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระครูพิศาลประชานาถ (ชอบ สุขเมโธ) อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน ๒. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระครูพิศาลประชานาถ (ชอบ สุขเมโธ) โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่าประชาชนที่มีเพศ ระดับการศึกษาและอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระครูพิศาลประชานาถ (ชอบ สุขเมโธ) แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มีอายุและรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของ พระครูพิศาลประชานาถ (ชอบ สุขเมโธ) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๑๙๘}

พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร์) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปตปรีชธรรม ๗” ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปตปรีชธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๙ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย สรุปได้คือ ด้านปรีชาญาณ ด้านอรรถกถาญาณ ด้านอรรถกถาญาณ ด้านบุคคลปรีชาญาณ ด้านอรรถกถาญาณ ด้านอรรถกถาญาณ ด้านอรรถกถาญาณ และด้านกาลัญญาญาณ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปตปรีชธรรมโดยรวมปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งหมด^{๑๙๙}

^{๑๙๘} พระครูสังฆรักษ์พรพรหม อภิณฺโณ (กุลทอง), “ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระครูพิศาลประชานาถ (ชอบ สุขเมโธ)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๙๙} พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร์), “การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปตปรีชธรรม ๗”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

พระเสถียร ฐิตสมปนโน ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานครทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา สถานภาพ วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาเปรียญธรรม ที่ต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน คือ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษาทางโลก วุฒิการศึกษาทางธรรม และวุฒิการศึกษาเปรียญธรรม และปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการบริหารวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน คือ พรรษา^{๒๐๐}

ธนวิสน์ คงสระบัว ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนาของผู้นำชุมชนตามความคิดเห็นของประชาชน : กรณีศึกษาชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดน่าน” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนา ของผู้นำชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดน่าน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ปรีชญญตา ธัมมัญญตา มัตตัญญตา อัตตัญญตา กาลัญญตา และบุคคลัญญตา การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนา ของผู้นำชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดน่าน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนที่มีเพศต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนา ของผู้นำชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอมะนัง จังหวัดน่าน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มีอายุ สถานภาพทางครอบครัว อาชีพ อายุงาน วุฒิการศึกษา และรายได้ที่ต่างกัน มีความเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนา ของผู้นำชุมชนตำบล

^{๒๐๐} พระเสถียร ฐิตสมปนโน, “ภาวะผู้นำกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาวัดในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

บางรักน้อย อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมแตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญที่ .๐๑ และ .๐๕^{๒๐๑}

ธมลัญญ์ พายะโป๊ะ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ” ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทั้ง ๔ ด้าน โดยภาพรวมในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักอุเบกขามากที่สุด รองลงมาคือหลักเมตตา หลักมฤติตา และหลักอุเบกขา ตามลำดับ การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการทหารที่มีเพศ อายุ สถานภาพ รายได้ ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการทหารที่มีประเภทนายทหารการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมแตกต่างกัน^{๒๐๒}

นันทวรรณ อิศรานวัณชัย ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” จากการศึกษาวิจัยพบว่า บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้องประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ ๔ ประการ คือ (๑) การกำหนดทิศทาง (Path finding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ (๒) การจัดระบบการทำงาน (Alignment) (๓) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พละ ๔ และสัปปริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรมย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำพัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนา

^{๒๐๑} ธนวิสน์ คงสระบัว, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธศาสนาของผู้นำชุมชนตามความคิดเห็นของประชาชน : กรณีศึกษาชุมชนตำบลบางรักน้อย อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๒๐๒} ธมลัญญ์ พายะโป๊ะ, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้าน คือ (๑) คุณภาพด้านความสามารถเพื่อให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน พัฒนาคณ พัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำ คุณภาพของบุคลากรในองค์กร และคุณภาพองค์กรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ (๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแก่ประโยชน์สุขของส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร และสังคม ไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป^{๒๐๓}

กฤติมา ไทยยานันท์ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้า หน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัด นครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำตามสภาพจริงของ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาพรวมมีภาวะผู้นำตามสภาพจริง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงด้าน บุคลิกภาพ รองลงมาด้านความรู้ความสามารถ น้อยที่สุด ด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนคุณลักษณะที่ แสดงถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ภาพรวมมีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้าน บุคลิกภาพ รองลงมา ด้านคุณธรรมจริยธรรม น้อยที่สุด ด้านความรู้ความสามารถ^{๒๐๔}

สุขุมลย์ ประยุกตนิวัฒน์ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความ คิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับด้านการตัดสินใจรูปแบบการมีส่วนร่วม และ การจัดการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของ พนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕^{๒๐๕}

^{๒๐๓} นันทวรรณ อีสราวุฒินชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธ ธรรม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^{๒๐๔} กฤติมา ไทยยานันท์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็น ของเจ้า หน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์รัฐ ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑).

^{๒๐๕} สุขุมลย์ ประยุกตนิวัฒน์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นคร หลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนครปฐม, ๒๕๕๐).

สุภาวดี ตมิณฑะ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันมีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม และการได้รับการฝึกอบรมความรู้ แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการ และกระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกัน กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ มีผลทำให้ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ ของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๒๐๖}

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะบริหารองค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในระดับใดก็ตาม เพราะผู้นำต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการพัฒนาองค์การนั้นๆ และในขณะเดียวกันผู้นำควรเป็นผู้ที่มีหลักพุทธธรรมในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ชุมชนหรือองค์การให้มีความสุข ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง และเป็นผู้ที่สามารถไกลเกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นได้ คุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำจะต้องมี คือ คุณลักษณะภายนอก คุณลักษณะภายใน และมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น มีความสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม เคารพเชื่อฟัง และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีรูปแบบ โดยใช้วิธีการบริหารที่สอดคล้องกับหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ถือว่าหลักพุทธธรรมที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงค้นพบเป็นหลักปฏิบัติที่สามารถนำมาใช้พัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี เช่น หลักพละ ๔ เป็นหลักธรรมของสัตว์บุรุษ เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ดี เป็นต้น

^{๒๐๖} สุภาวดี ตมิณฑะ, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนครปฐม, ๒๕๕๐).

ตารางที่ ๒.๑๕ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระครูสังฆรักษ์พรพรหม อภิญาโน (กุลทอง), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	๑. ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของพระครู พิศาลประชานาถ (ชอบ สุขเมโธ) โดยภาพรวมอยู่ใน ในระดับมาก ๒. ประชาชนมีสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุขอินทร์), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	๑. ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปริสธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ๒. พิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านปรีชาญาณ ด้านอัตตัญญา ด้านอัตถัญญา ด้านบุคคลปริปัญญา ด้านธัมมัญญา ด้าน มัตตัญญา และด้านกาลัญญา โดยรวมปฏิเสธ สมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งหมด
พระเสถียร ฐิตสมฺปนฺโน, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๒)	๑. ประชาชนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามธรร มาภิบาล ทั้ง ๖ ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ๒. จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า แตกต่าง กัน และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไม่ แตกต่างกัน คือ พรรษา
ธนวิสัน คงสระบัว, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๓)	๑. ประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตาม หลักพุทธศาสนา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ๒. พิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ตั้งไว้
ธมลัญญ์ พายจะโป๊ะ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๔)	๑. ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ๒. พิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการ ทหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ หลัก อุเบกขามากที่สุด รองลงมาคือหลักเมตตา

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
	หลักมุกิตา และหลักอุเบกขา ตามลำดับ
นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑)	๑. ภาวะผู้นำที่ตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลักธรรม เช่น พละ ๔ เป็นต้น ๒. โดยมุ่งเน้นให้ผู้ผู้นำให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้าน คือ ๑) คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อให้ผู้นำเกิดการพัฒนาด้าน พัฒนาองค์กร ๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้ผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรม ไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป
กฤติมา ไทยยานันท์, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑)	๑. ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ภาพรวมมีภาวะผู้นำตามสภาพจริง อยู่ในระดับมาก ๒. พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงด้านบุคลิกภาพ รองลงมาด้านความรู้น้อย
สุชุมาลย์ ประยูกตินิวัฒน์ วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยนครปฐม, ๒๕๕๐)	๑. ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ๒. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน
สุภาวดี ติมินตระ, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยนครปฐม, ๒๕๕๐)	๑. ระดับภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ๒. พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับมากทุก

๒.๖.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยนำมากล่าวพอสังเขป ดังนี้

พระสุรเดช คมภิรตปณฺโญ (อินปัน) ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ ของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพริ้ว จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า ๑.ประชาชนมีความคิดเห็นว่าการบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นว่าการบริหารส่วนตำบล มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ๒ ด้าน คือ ด้านวิริยพลและด้านสังคหผล สำหรับด้านปัญญาพลและด้านอนวัชพลประชาชนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ๒.ผลการเปรียบเทียบพบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ ของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพริ้ว จังหวัดเชียงใหม่ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล แตกต่างกันตามรายได้ ส่วนประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน^{๒๐๗}

พระครูสังฆรักษ์ณรงคฤทธิฐานวโร ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของพระราชาธรรมโสภณ (จำปี จันทมโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด” ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ตั้งใจประสงค์และเกิดความพึงพอใจ เชื่อว่า ผู้มีภาวะนำพระพุทธานุภาพได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติทั้งภายในและภายนอกคือ มีวิสัยทัศน์ ชำนาญงานและเป็นผู้มีอหิยาตย์ดีเป็นที่วางใจของผู้อื่น มีบุคลิกน่าเชื่อถือ สง่างาม และต้องรู้จักนำหลักธรรมไปบูรณาการใช้อย่างเหมาะสม หลักธรรมเหล่านั้น ได้แก่ หลักอริยปทัช ๓ รู้ระบอบการบริหารงานที่เหมาะสมแก่องค์กรและชุมชน, พรหมวิหาร ๔ รู้จักใช้พระเดชและพระคุณ, สังคหวัตถุ ๔ รู้จักหลักการผูกมิตรไมตรีต่อคนอื่นได้ดี, พล ๕ รู้จักบริหารตนเองอย่างชาญฉลาดและมีความมั่นคงทางสติปัญญาและอารมณ์ตลอดจนหลักธรรมอื่นๆ ที่มาสนับสนุนความเป็นผู้นำ ได้แก่ (๑) สาราณียธรรม ๖ รู้หลักการบริหารตนและบริหารงานไปพร้อมกัน (๒) หลักทศ ๖ รู้หลักบทบาทและหน้าที่ทางสังคม (๓) หลักอปริหานิยธรรม ๗ รู้หลักบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงประโยชน์องค์กรต้องมาก่อน (๔) หลักสัปปุริสธรรม ๗ รู้หลักบริหารตนและองค์กรอย่างรู้เท่าทันและเป็นการป้องกันความเสียหายอันจะเกิดขึ้นแก่องค์กร และพึงเว้นจากหลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะผู้นำอีก ๓ หมวด คือ (๑) อกุศลมูล ๓ แนวคิดในใจที่ต่อต้านความดี (๒) อัตตาริไปทย การใช้เผด็จการ

^{๒๐๗} พระสุรเดช คมภิรตปณฺโญ, “ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ ของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพริ้ว จังหวัดเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

เปิดเสรีสำหรับบริหารจัดการ และ (๔) อดิ ๔ การวางตนไม่เหมาะสม ส่วนแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีสมัยใหม่มีมาก แต่แนวคิดทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปมีลักษณะที่โดดเด่นกว่าทุกทฤษฎี เพราะเป็นการบูรณาการทฤษฎีต่างๆ เข้าด้วยกัน อันทำให้ผู้นำมีลักษณะที่ส่งเสริมองค์กรได้มากกว่าและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในหลากหลายมิติ ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสองหากนำมาบูรณาการอย่างเหมาะสมย่อมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กรและสังคม^{๒๐๘}

พระบุญเรือง ฐิตธมโม ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำ ในพระพุทธศาสนาศึกษา เฉพาะวิธีการแก้ปัญหของพระพุทธเจ้า จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจ ในการนำพาตนเองและหมู่คณะให้สามารถดำเนินไปได้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ภาวะผู้นำ นั้นยังขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเป็นตัวส่งเสริมพระพุทธศาสนาแสดงหลักธรรมไว้สำหรับผู้นำ คือ หลักพรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังหัตถ์ ๔ ขรวาสาธรรม ๔ ทศพิธราชธรรม ๑๐ และจักรวรรดิธรรม ๑๒ เมื่อรวมลักษณะของหลักธรรมทั้งหมดแล้วก็ล้วนเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนให้ผู้บริหารมีคุณสมบัติที่ดี และประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรทั้งสิ้น^{๒๐๙}

พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และความหมายของภาวะผู้นำ ยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยาม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหะวัตร หลักจักรวรรดิวัตร หลักอภิธานิยธรรม หลักทศพิธราชธรรม หลักออคติธรรม หลักพรหมวิหารธรรม หลักสาราณียธรรม หลักอธิปไตย หลักสัปปุริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำยังต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ในผลของการศึกษายังพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๒๑๐}

^{๒๐๘} พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ ฐานวโร, “ศึกษาภาวะผู้นำของพระราชาธรรมโสภณ (จำปี จันทมโม) เจ้าคณะจังหวัดร้อยเอ็ด”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๒๐๙} พระบุญเรือง ฐิตธมโม, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหของพระพุทธเจ้า”, *วิทยานิพนธ์ศาสนาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๒๑๐} พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร. ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย” ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธมี ๓ อย่าง คือ ๑. คุณลักษณะภายนอก คือ มีรูปร่างสง่างาม นำเคารพศรัทธาเลื่อมใส ตลอดทั้งมีพลังกำลังแข็งแรง สุขภาพดีและมีความเพียร ๒. คุณลักษณะภายใน คือ มีความรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชำนาญในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี ๓. มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งความแตกต่างนี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือมีความเชื่อมั่น มีความเชื่อฟังอย่างจริงจัง^{๒๑๑}

พระสมทบ ถิรปญโญ (รุ่งมิตร์จรัสแสง) ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนหล่มสักวิทยาคมจังหวัดเพชรบูรณ์” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ๓๘๔ คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนเป็นเพศหญิง จำนวน ๒๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๘ มีอายุระหว่าง ๑๓-๑๕ ปี ๒) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของเยาวชนโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ระดับภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม ๔ อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ๓) การนำหลักฆราวาสธรรม ๔ มาใช้ศึกษาภาวะผู้นำเยาวชนของโรงเรียนหล่มสักวิทยาคมมีความเหมาะสมทำให้นักเรียนมีความรู้เรื่องหลักธรรมที่ดีและรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวันได้^{๒๑๒}

พระสามารถ อานนโท ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม พบว่า ผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวม มีหลักการ มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน มีการประเมินตน มีการรู้จักประมาณความพอดีในทุกกรณี รู้จักเวลาที่เหมาะในการดำเนินกิจการ รู้ระเบียบโครงสร้างของสังคม ตลอดจนรู้จักประเภทของบุคคลที่ควรคบหา ทำให้สามารถเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับหน้าที่ และนำความสุขมาสู่สังคมได้^{๒๑๓}

พระมหาคมเพชร วชิรปญโญ (เรืองผา) ได้วิจัยเรื่อง “การนำหลักสัปปริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” พบว่า การนำหลักสัปปริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้าน พบว่า

^{๒๑๑} พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย”, รายงานการวิจัย, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๒๑๒} พระสมทบ ถิรปญโญ (รุ่งมิตร์จรัสแสง), “ภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนหล่มสักวิทยาคม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๒๑๓} พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”, ปริญญาานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

ด้านที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านความเป็นผู้รู้จักบุคคล ความแตกต่างแห่งบุคคล ความสามารถ คุณธรรม อัจฉริยะ ด้านความเป็นผู้รู้จักผล รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้หน้าที่และรู้ประโยชน์ที่พึงประสงค์ ด้านความเป็นผู้รู้จักชุมชน ที่ประชุม การประพัตต์ตัวในที่ประชุม การเข้าหาชุมชนหรือกลุ่มคนในสังคม ด้านความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสมว่า เวลาไหนควรทำ เวลาไหนไม่ควรทำและระยะเวลาในการทำงาน ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหลักการ รู้จักหลักเกณฑ์และระเบียบการบริหารงาน ด้านความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้ว่าตัวตนของเราเป็นใคร มีฐานะหรือทำหน้าที่อะไร และด้านความเป็นผู้รู้จักประมาณหรือความพอดี ความพอเพียงในความเป็นอยู่ในการใช้จ่ายทรัพย์^{๒๑๔}

พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร์) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปุริสธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย สรุปได้คือด้านปรีชาญาณ ด้านอัตตัญญูตา ด้านอัตตัญญูตา ด้านบุคคลปรีชาญาณ ด้านอัมมัญญูตา ด้านมัตตัญญูตา และด้านกาลัญญูตา^{๒๑๕}

พระมหาสมควร ศรีสงคราม ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง สัปปุริสธรรม และพลธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร” พบว่า ๑) สัปปุริสธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการรู้จักประมาณ ด้านการรู้จักกาล ด้านการรู้จักบุคคล ด้านการรู้จักผล ด้านการรู้จักตน ด้านการรู้จักชุมชน และด้านการรู้จักเหตุ ๒) พลธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกำลังความเพียร ด้านกำลังการสงเคราะห์ และด้านกำลังปัญญา ๓) สัปปุริสธรรมและพลธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๔) สัปปุริสธรรม และพลธรรม ร่วมกันทำรายการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ ๘๒.๒๐^{๒๑๖}

นันทวรรณ อีสรานวัฒน์ชัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” พบว่า สำหรับภาวะผู้นำที่ตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก

^{๒๑๔} พระมหาคมเพชร วชิรปญโญ, “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๒๑๕} พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร์), “ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๒๑๖} พระมหาสมควร ศรีสงคราม, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมและพลธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร” , **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต** , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐).

“ธรรม” เช่น พละ ๔ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบภาวะผู้ที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้ให้มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแก่ประโยชน์สุขของส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป^{๒๑๗}

วนิดา ชูสังข์ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนานั้น พระพุทธศาสนากล่าวถึงภาวะผู้นำ ๒ ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะของธรรมราชาและลักษณะของเทวราชา หลักธรรมในพระไตรปิฎกที่ผู้นำควรมีและควรนำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร อธิปไตย สังคหัตถุธรรม พรหมวิหารธรรม อคติ สปัจริยธรรม อปริหานิยธรรม และสาราณียธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและผู้อื่นในผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่ง สืบเนื่องมาจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๒๑๘}

อรนุช โชติพิมพ์ ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริยธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปริยธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติ แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในรายด้านพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ อัตถัญญุตตา ปรีสัญญุตตา กาลัญญุตตา ธรรมัญญุตตา ปุคคลปรัญญุตตา มัตตัญญุตตา ธรรมัญญุตตา และอัตตัญญุตตา^{๒๑๙}

สรุปได้ว่า จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล และมีความสัมพันธ์กับการบริหารงาน เกี่ยวข้องกับองค์การโดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่าต่อการเป็นผู้นำตามหลักธรรมที่ผู้บริหารสมัยใหม่ควรตระหนักถึง และนำไปประยุกต์ใช้ในด้านเทคนิคและ

^{๒๑๗} นันทวรรณ อีสราวุฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^{๒๑๘} วนิดา ชูสังข์, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๒๑๙} ออรนุช โชติพิมพ์ “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริยธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

วิธีการ การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานทุกด้าน โดยการประยุกต์ใช้หลักผล ๔ กับด้าน การวางแผน ด้านการจัดบุคลากรด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ เพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคง ในการ ปฏิบัติงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตารางที่ ๒.๑๖ สรุปรงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระสุรเดช คมภิรปญโญ (อินปัน), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๓)	๑. ภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ ของผู้นำองค์การบริหาร ส่วนตำบล อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง ๒. ผลการเปรียบเทียบพบว่า ประชาชนมีความคิดเห็น ต่อภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ โดยจำแนกตามสถานภาพ ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน
พระครูสังฆรักษ์ณรงค์ฤทธิ์ ฐานวโร, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๔)	พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ชักนำ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ตั้งใจประสงค์ หลักธรรม ได้แก่ หลักอริยสัจ ๓ รู้การบริหารงานที่เหมาะสมแก่องค์กร และชุมชน, พรหมวิหาร ๔ รู้จักใช้พระเดชและพระคุณ, สังคหวัตถุ ๔ รู้จักหลักการผูกมิตรไมตรีต่อคนอื่นได้ดี, ผล ๔ ที่มาสนับสนุนความเป็นผู้นำ
พระบุญเรือง จิตธมโม, วิทยานิพนธ์ ศาสนาสตรมหาบัณฑิต, (มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	ภาวะผู้นำ คือ ผู้มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจ ในการนำพาตนเองและหมู่คณะให้สามารถดำเนินไปได้ ส่งเสริมพระพุทธศาสนา หลักธรรมสำหรับผู้นำ คือ หลัก พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังหวัตถุ ๔ ขรรวาสธรรม ๔ ทศพิธราชธรรม ๑๐ และจักรวรรดิธรรม ๑๒ หลักธรรม เป็นสิ่งที่เกื้อหนุนให้ผู้บริหารมีคุณสมบัติที่ดี
พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมธมธี, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๑)	ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ยึดหลักธรรมในการบริหารงาน พบว่าผู้นำที่มีปัญหาใน การบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วน หนึ่งสืบเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย หลักธรรมเป็นประการสำคัญ

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., รายงานการวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)	ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย คือ ๑. คุณลักษณะภายนอก คือ น่าเคารพ เลื่อมใส มีพลังกำลังแข็งแรง สุขภาพดีและมีความเพียร ๒. คุณลักษณะภายใน คือ มีความรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ดี ๓. มีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือมีความเชื่อมั่น มีความเชื่อฟังอย่างจริงจัง
พระสมทบ ธีรปญโญ (รุ่งมิตร์จรัสแสง), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	๑. ภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนหล่มสักวิทยาคมจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ๒. พิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ระดับภาวะผู้นำของเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม ๔ อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน มีความเหมาะสมทำให้นักเรียนมีความรู้หลักธรรมที่ดีและรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวันได้
พระสามารถ อานนโท ปริญญานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘)	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม พบว่า ผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวม มีหลักการ มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน มีการประเมินตน มีการรู้จักประมาณ รู้จักเวลาที่เหมาะในการดำเนินกิจการ รู้ระเบียบโครงสร้างของสังคม ตลอดจนรู้จักประเภทของบุคคลที่ควรคบหาเหมาะสมกับหน้าที่ และนำความสงบสุขมาสู่สังคมได้
พระมหาคมเพชร วชิรปญโญ (เรืองผา), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒)	การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี พบว่า การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความเป็นผู้รู้จักบุคคล ความเป็นผู้รู้จักผล ความเป็นผู้รู้จักชุมชน ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ ความเป็นผู้รู้จักตน และความเป็นผู้รู้จักประมาณ

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุขอินทร์), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๔)	ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตาม หลักสัปติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงจากมากไปหาน้อยตาม ค่าเฉลี่ย สรุปได้คือด้านปรีชาญาณ ด้านอัตตัญญา ด้านอรรถัญญา ด้านบุคคลปรีชาญาณ ด้านอัมมัญญา ด้านมัตตัญญา และด้านกาลัญญา
พระมหาสมควร ศรีสงคราม, วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยศรี นครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐)	หลักสัปติธรรมและพลธรรมกับการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ๑) หลักสัปติธรรม อยู่ใน ระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้าน การรู้จักประมาณ ด้านการรู้จักกาล ด้านการรู้จักบุคคล ด้านการรู้จักผล ด้านการรู้จักตน ด้านการรู้จักชุมชน และด้านการรู้จักเหตุ ๒) หลักพลธรรมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกำลังความ เพียร ด้านกำลังการสงเคราะห์ และด้านกำลังปัญญา
นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑)	ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า สำหรับ ภาวะผู้นำที่ตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พล ๔ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญ สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนิน กิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพา หมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป
วนิดา ชูสังข์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒)	ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภาวะผู้นำ ๒ ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะของธรรมราชาและ ลักษณะของเทวราชา หลักธรรมในพระไตรปิฎกที่ผู้นำ ควรมีและควรนำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร อธิปไตย สังคหวัตถุธรรม พรหมวิหาร ธรรม อคติ สัปติธรรม อปทานิยธรรม และสารณีย ธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้าง ศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและผู้อื่น

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
อรนุช โขพิมพ์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕)	ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปติธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติ แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในรายด้านพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ อัตถัญญตา ปรีชญญตา กาลัญญตา ฌมัญญตา บุคคลปริญญตา มัตตัญญตา ฌมัญญตา และอัตตัญญ

๒.๖.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบล ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลฝ่ายนาแซง อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยนำมากล่าวพอสังเขป ดังนี้

พระคณพศ กิตติสารโ (ประกอบเสียง) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล :กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงาน ที่อยู่ในอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี พบว่าผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางกรวยมีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวม ไม่แตกต่างกัน^{๒๒๐}

พระจรรณ ธีรปญโญ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพยนต์ ตำบลตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์” พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๑๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๓ มีอายุตั้งแต่ ๓๑ - ๔๐ ปี มีจำนวน ๑๒๙ คนคิดเป็นร้อยละ ๓๗.๔ มีระดับการศึกษา ม.๓ - ม.๖ หรือ ปวช. จำนวน ๑๗๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๔๙.๓ มีอาชีพเกษตรกร จำนวน ๑๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๘ ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพยนต์

^{๒๒๐} พระคณพศ กิตติสารโ (ประกอบเสียง), “การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, คณะสังคมศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านหลักความโปร่งใส อยู่ในระดับปานกลางส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมากทุกด้าน^{๒๒๑}

พระมหาเอกมร ฐิตปญโญ (คงตางาม) ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลัก : สาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี ” พบว่า ๑. ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ๒. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล.ในอำเภอดอนมดแดง. จังหวัดอุบลราชธานี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนที่มีระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดง.จังหวัดอุบลราชธานี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มีเพศ อายุต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ๓. แนวทางในการนำหลักสาราณียธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ควรทำงานรับใช้ประชาชนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย วางแผนการทำงานให้เหมาะสม เรียงลำดับความสำคัญของปัญหาโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ พุดต่อกันเพื่อชักนำให้ประชาชนเกิด ความสามัคคีปรองดอง และเกิดความรักความเห็นใจซึ่งกันและกัน ทำงานเพื่อส่วนรวม ซื่อตรงต่อตนเอง ต่องาน ต่อบุคคลอื่น เว้นจากการแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพรรคพวกไม่รับสินบน ไม่ทุจริต ให้การช่วยเหลือจัดสวัสดิการหรือแบ่งปันผลประโยชน์ต่างๆ ให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงเสมอภาคเท่าเทียมกัน บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีวินัยในตนเอง รักษากฎระเบียบที่ตั้งไว้เคารพความคิดเห็นของกันและกัน เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอปัญหา และความต้องการในท้องถิ่น แสดงความคิดเห็น วิจัยการทำงาน และร้องทุกข์เรื่องราวต่างๆ ได้ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเอง และองค์กรอยู่เสมอ^{๒๒๒}

^{๒๒๑} พระจรรณ ธีรปญโญ, “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลลำพยนต์ ตำบลตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๒๒๒} พระมหาเอกมร ฐิตปญโญ, “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลัก : สาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอดอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

ภาณุพล ภูเขา ได้วิจัยเรื่อง “ทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ” พบว่า ประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นว่า ทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน การเปรียบเทียบทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ อาชีพต่างกัน มีทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มีระดับการศึกษา ที่ต่างกัน มีทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวม แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕ ปัญหา เกี่ยวกับทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า การให้การช่วยเหลือไม่ทั่วถึง ไม่เท่าเทียมกัน คณะกรรมการบริหารส่วนตำบล ส่งเสริมด้านการศึกษายังไม่เพียงพอ เด็กและเยาวชนในหมู่บ้านไม่มีอุปกรณ์กีฬา ขาดการสนับสนุนสตรี และเด็กในหมู่บ้าน การบริการไม่รวดเร็ว เพราะผู้ไปติดต่อไม่รู้วิธีดำเนินการ ไม่สนใจชาวบ้าน ขาดคนที่จะมาทำงานเพื่อชาวบ้าน และหมู่บ้านจริงๆ เข้าไม่ถึงปัญหา ใช้งบประมาณไม่ตรงกับความต้องการของชาวบ้านอย่างแท้จริง ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การทำงานไม่ต่อเนื่อง ขาดการสานต่อ ลำช้า ส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ควรที่จะช่วยให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ส่งเสริมด้านการศึกษาให้เพียงพอและทั่วถึง สนับสนุนอุปกรณ์กีฬาประจำหมู่บ้านเพื่อเด็กๆ จะได้ใช้ออกกำลังกาย กิจกรรมให้เด็กๆ ทำเพื่อจะได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ห่างไกลจากยาเสพติด รวมถึงสนับสนุนให้สตรีและเด็กมีงานทำหรืออาชีพเสริม ควรจัดระเบียบการดำเนินการให้เป็นระเบียบและให้คำแนะนำแก่ประชาชนในตำบลให้มากขึ้นเพื่อความสะดวกแก่ทุกๆ ฝ่าย อยากให้คลุกคลีกับชาวบ้าน ควรเลือกคนที่ทำงานเพื่อชาวบ้านและหมู่บ้านจริงๆ ควรเข้าไปรับรู้ปัญหาจริงๆ จากชาวบ้านเสียก่อน แล้วค่อยใช้งบประมาณนั้นให้ตรงตามความเป็นจริง คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติต่อบุคคลทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ทำงานให้ต่อเนื่อง และควรสานต่องานเพื่อให้เสร็จสิ้นลุล่วงได้อย่างรวดเร็วไม่ค้างค้ำ และเลือกคนที่ไม่เห็นแก่พวกพ้อง เห็นแก่ญาติมิตร ไม่เห็นแก่หน้าใคร เข้ามาทำงาน^{๒๒๓}

^{๒๒๓} ภาณุพล ภูเขา, “ทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,

สุพจน์ เจริญขำ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอลำปางบุรี จังหวัดกำแพงเพชร” พบว่า ประชาชนมีทัศนคติต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอลำปางบุรี จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทัศนคติของประชาชนต่อการบริหารงานของตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอลำปางบุรี จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ประชาชนที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกันและระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แต่ในส่วน of ประชาชนที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย^{๒๒๔}

จิตารัตน์ ศิลวรรณโณ ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ กรณีศึกษา อำเภอมะละเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน” ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๗๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๘๓ มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๙๔ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๗๙ มีประสบการณ์ทำงาน ๕-๑๐ ปี จำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๑๗ พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นว่างค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมะละเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอิตถจริยา และ ด้านสมานัตตตา อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอมะละเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่เห็นว่าควรส่งเสริมให้มีการปลูกจิตสำนึกในการแบ่งปัน ช่วยเหลือกัน เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานที่ดีขึ้น และพนักงานส่วนตำบลควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การพูดจาทักทายกันด้วยความสุภาพอ่อนหวาน และหลีกเลี่ยงคำพูดที่ทำให้เกิดความ

(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๒๒๔} สุพจน์ เจริญขำ, “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอลำปางบุรี จังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ขัดแย้งและทำร้ายกัน มีความสามัคคี ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ควรมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม ปฏิบัติกับทุกๆ คนด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ในการตัดสินใจต้องเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมตามเหตุและผล ไม่ใช่อารมณ์ส่วนตัว มาเกี่ยวข้อง มีหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาเลื่อนขั้นและลงโทษอย่างชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ และผู้บริหารควรใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนาช่วยในการบริหารงานภายในองค์กรให้มากขึ้น เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่มีคุณภาพสามารถช่วยเหลือประชาชนได้อย่างแท้จริง^{๒๒๕}

ทศพร วงศ์ทะกัณท์ ได้วิจัยเรื่อง “การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่” พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบล พบปัญหาการขาดการสร้างความขวัญและกำลังใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม เช่น พบปัญหาการเลื่อนขั้นเงินเดือนขาดระบบและวิธีการประเมินความดีความชอบที่มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่มีเกณฑ์มาตรฐานชัดเจนถูกครอบงำจากระบบอุปถัมภ์และปัญหาการพิจารณาจากปัญหาการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาไม่พิจารณาจากภาระงานเป็นเกณฑ์ แต่พิจารณาจากโครงสร้างส่วนราชการภายในอบต. ทำให้เกิดปัญหาความไม่ยุติธรรม และไม่เป็นธรรมระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างส่วนราชการแต่มีภาระงานต่างกัน ซึ่งเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องไม่เปิดเผย^{๒๒๖}

อาภรณ์รัตน์ เลิศไผ่รอด ได้วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารสาธารณะตามหลักสราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ ๕๕.๙ มีอายุตั้งแต่ ๒๑ – ๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๕ มีระดับการศึกษาประถมศึกษาคิดเป็นร้อยละ ๔๘.๙ มีอาชีพรับจ้าง/เกษตรกร คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๘ เป็นประชาชนในพื้นที่ คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๐ มีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๔ ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการบริการสาธารณะตามหลักสราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ๒) ผลเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการสาธารณะหลักสราณียธรรม ของ

^{๒๒๕} อิตารัตน์ ศิละวรรณโณ, “ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ กรณีศึกษา อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๒๒๖} ทศพร วงศ์ทะกัณท์, “การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐).

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สรุปได้ว่า ด้านระดับการศึกษา ด้านอาชีพ ด้านรายได้ เป็นไปตามสมมติฐาน ส่วนด้านเพศ อายุ และตำแหน่งหน้าที่ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ๓) การนำหลักสารานีธรรม มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมมีดังนี้ ๑) มีความเชื่อตรงต่อหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะ ๒) สร้างความสามัคคีกลมเกลียวให้เกิดขึ้นทั้งกับฝ่ายเจ้าหน้าที่และฝ่ายประชาชน เพื่อความเป็นปึกแผ่นอันหนึ่งอันเดียวกันในการร่วมกันพัฒนาทั้ง ๓) ส่งเสริมข้อธรรมสาธารณะโลกคือ การรู้จักเอื้อเพื่อแบ่งปันผลประโยชน์กันด้วยความยุติธรรม ช่วยเหลือกัน ไม่เห็นแก่ตัว ๔) ส่งเสริมการมีความคิดเห็นเป็นอย่างเดียวกัน รู้จักแสวงหาจุดร่วม และสงวนไว้ซึ่งจุดต่างของกันและกัน คิดในสิ่งที่ตรงกัน ปรับมุมมองให้ตรงกัน โครงการด้วยการชักชวนเพื่อนบ้านเข้าร่วมกิจกรรมในการดำเนินโครงการพัฒนาตำบล ร่วมติดตามและประเมินผลโดยดูแลรักษาสาธารณสมบัติที่ประชาชนร่วมกันสร้างขึ้น กระบวนการทั้ง ๔ ด้าน ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในระดับน้อย^{๒๒๗}

สุพิชฌาย์ อภัยสุวรรณ ได้วิจัยเรื่อง “การมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลสะเมิงเหนือ อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง ๔๐-๕๙ ปีจบการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือต่ำกว่า มีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท อาศัยอยู่ในพื้นที่เป็นระยะเวลา ๑๑ ปีขึ้นไป เป็นหรือเคยเป็นผู้นำท้องถิ่น มีทัศนคติเป็นกลางต่อการปกครองแบบ อบต.และมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาตำบลด้านศาสนาและวัฒนธรรมมากที่สุดรูปแบบระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาตำบล พบว่า ส่วนใหญ่ ร่วมคิดด้วยการเสนอโครงการที่เป็นประโยชน์หรือสามารถแก้ปัญหาของชุมชน ร่วมตัดสินใจกับประชาคมตำบลเพื่อจัดทำสาธารณประโยชน์ในหมู่บ้าน ร่วมปฏิบัติการตาม^{๒๒๘}

อภิชาติ โชติชัชวาลกุล. ได้วิจัยเรื่อง “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาเขตอำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี” ผลการวิจัยพบว่า

(๑) ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๖ด้านอยู่ในระดับมาก

^{๒๒๗} อารณรัตน์ เลิศไพบรอต, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารสาธารณะตามหลักสารานีธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๒๒๘} สุพิชฌาย์ อภัยสุวรรณ, “การมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลสะเมิงเหนือ อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑).

(๒) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลเป็นรายด้าน จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ พบว่าแตกต่างกันตามหลักนิติธรรมและหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามระดับการศึกษาและระยะเวลาในการทำงานพบว่าไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

(๓) ปัญหาและแนวทางในการทำงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า จะต้องมีการทำงานแบบโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อนักที่และยุติธรรม มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับประชาชน^{๒๒๙}

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบล สามารถสรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานทางราชการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนของตนเอง และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่นั้นๆ และมีการนำเอาหลักพุทธธรรมทาง พระพุทธศาสนาไปใช้ในการบริหารงานในหลายๆ ด้าน เช่น หลักพละ ๔ หลักธรรมาภิบาล หลักสังคห วัตถุ และหลักสาราณียธรรม เป็นต้นจึงทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและต้องสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์

ตารางที่ ๒.๑๗ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบล

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระคณพศ กิตติสาโร (ประกอบเสียง), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)	การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลัก ธรรมาภิบาล :กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล ใน อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี พบว่าผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน เขตอำเภอบางกรวยมีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมไม่แตกต่างกัน
พระจรุณ อธิบุญโญ, วิทยานิพนธ์พุทธ ศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การ บริหารส่วนตำบลลำพูน ตำบลตากฟ้า จังหวัด นครสวรรค์ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านหลัก ความโปร่งใส อยู่ในระดับปานกลางส่วนด้านอื่นๆ อยู่ ในระดับมากทุกด้าน

^{๒๒๙} อภิชาติ โชติชัยवालกุล, “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาในเขตอำเภอนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี, รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐).

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
พระมหาเอกมร จิตปญโญ (คงตางาม), วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)	ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตาม หลัก: สารานุกรมขององค์การบริหารส่วนตำบลใน อำเภอตอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ๑. อยู่ ในระดับปานกลางทุกด้าน ๒. การเปรียบเทียบความ คิดเห็นของประชาชน พบว่า โดยภาพรวมมีความ คิดเห็นไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
ภาณุพล ภูษา, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	ทศพิธราชธรรมกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วน ตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลบาง เพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า อยู่ ในระดับปานกลางทุกด้าน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้
สุพจน์ เจริญขำ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การ บริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอขามเฒ่าลักษ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากทุกด้าน ทศนะของประชาชน โดยภาพรวมไม่ แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แต่ในส่วน ของประชาชนที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน จึง ยอมรับสมมติฐานการวิจัย
ธิดารัตน์ ศิละวรรณโณ, วิทยานิพนธ์พุทธ ศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬา ลกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า มีการ บริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยรวมอยู่ในระดับ มากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็น ไม่ แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
ทศพร วงศ์ทะกัณท์, วิทยานิพนธ์รัฐ ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐)	การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัด เชียงใหม่ พบว่า ปัญหาการขาดการสร้างขวัญและ กำลังใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ไม่เป็น ธรรม ทำให้เกิดปัญหาความไม่ยุติธรรม ซึ่งเกิดจากการ

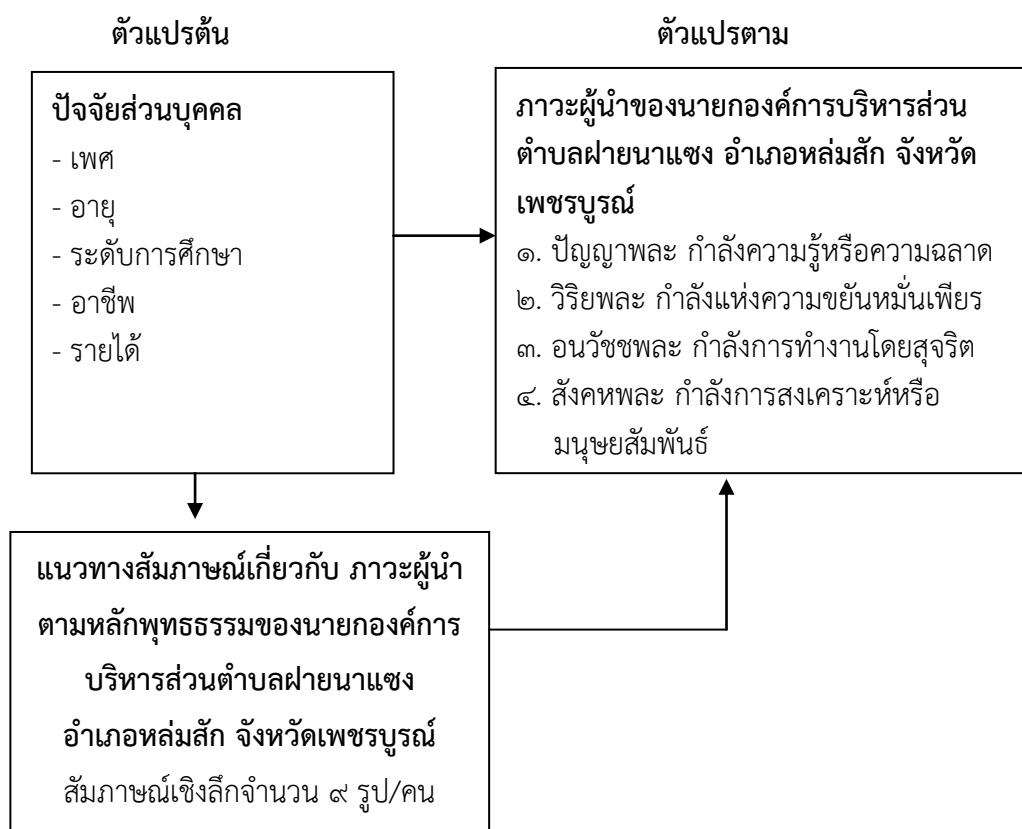
นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
	ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องไม่เปิดเผย
อาภรณ์รัตน์ เลิศไผ่รอด, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)	ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารสาธารณะตามหลักสราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ๑) มีความพึงพอใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ๒) ผลเปรียบเทียบความพึงพอใจ ด้านระดับการศึกษา ด้านอาชีพ ด้านรายได้ เป็นไปตามสมมติฐาน ส่วนด้านเพศ อายุ และตำแหน่งหน้าที่ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
สุพิชฌาย์ อภัยสุวรรณ, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑)	การมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาของ อบต.สะเมิงเหนือ อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ร่วมคิดด้วยการเสนอโครงการที่เป็นประโยชน์ สามารถแก้ปัญหาของชุมชน ร่วมตัดสินใจกับประชาคมตำบลเพื่อจัดทำสาธารณประโยชน์ในหมู่บ้าน
อภิชาติ โชติชัชวาลกุล, รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐)	หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาเขตอำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก แตกต่างกันไปตามหลักนิติธรรมและหลักการมีส่วนร่วม จำแนกตามระดับการศึกษาและระยะเวลาในการทำงานพบว่าไม่แตกต่างกัน ปัญหาและแนวทางในการทำงาน พบว่า จะต้องมีการทำงานแบบโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และยุติธรรม

๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์” จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วย ตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้

ตัวแปรตาม (Independent Variables) คือ ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลฝายนาแซง อำเภอห่มสั๊ก จังหวัดเพชรบูรณ์ ตามหลักผล ๔ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ปัญญาผล กำลังความรู้หรือความฉลาด ๒. วิริยผล กำลังแห่งความขยันหมั่นเพียร ๓. อนวัชชผล กำลังการทำงานโดยสุจริต ๔. สังคหผล กำลังการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ดังภาพที่ ๒.๒



แผนภาพที่ ๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย