



ภาวะผู้นำตามหลักสัจปุริสธรรม

พระさまารด ดานนุโท (เนทรนถง)

วิทษณินพณณนเบนนชวณหน่งของกรรทักษณตมทักษตรศาดนศาดตรมทหอนัณทัก

ศษบษททศศษณนศกษษ

นัณทักทวิทษณนัณ มทหวิทษณนัณทหณณณกรษณวิทษณนัณ

ศทศทักกรษ ๒๕๕๕

ISBN 974-399-649-4



ภาวะผู้นำตามหลักปรัชญาธรรม

พระสามารถ อานนุโท (เนตรแสง)

70๙๒

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาพุทธศาสนศึกษา

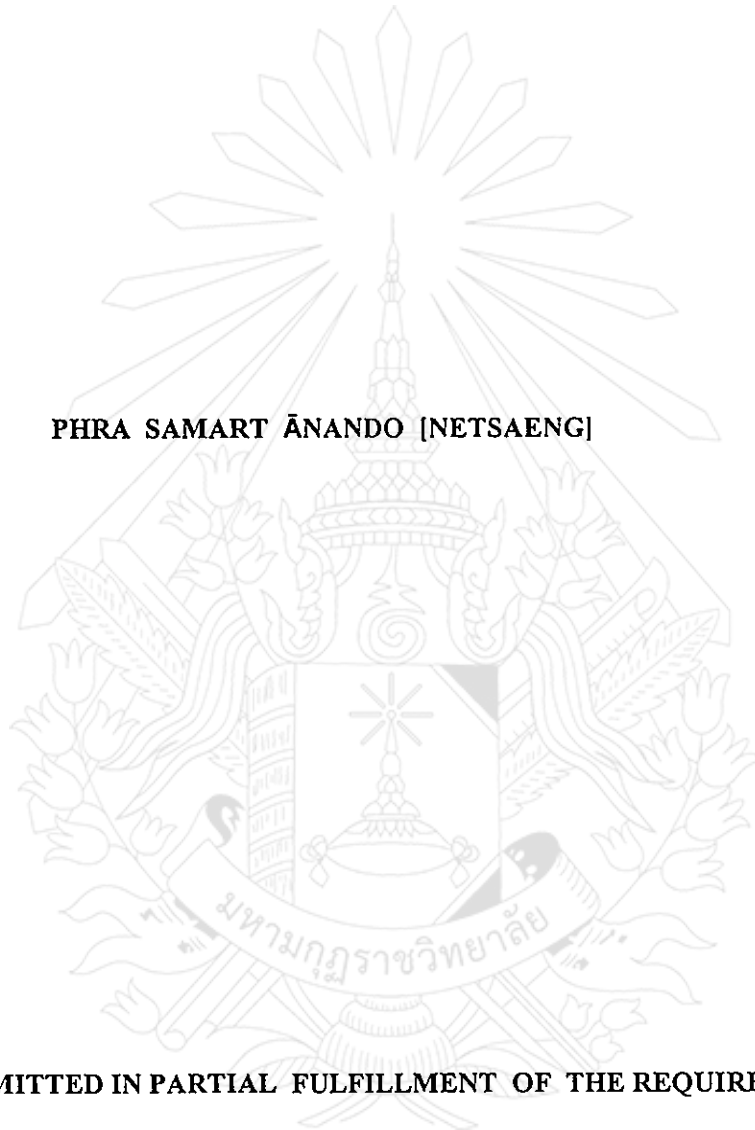
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๔๘

ISBN 974 - 399 - 649 - 4

LEADERSHIP ACCORDING TO SAPPURISADHAMMA

PHRA SAMART ĀNANDO [NETSAENG]



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS

FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS

DEPARTMENT OF BUDDHIST STUDIES

GRADUATE SCHOOL

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2005

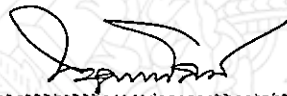
ISBN 974 - 399 - 649 - 4


หัวข้อวิทยานิพนธ์ : ภาวะผู้นำตามสัปปริสธรรม
ชื่อนักศึกษา : พระสามารถ อานนุโท (เนตรแสง)
สาขา : พุทธศาสนศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญเลิศ ราชิตี
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร. จรัส พัยคฆราชศักดิ์

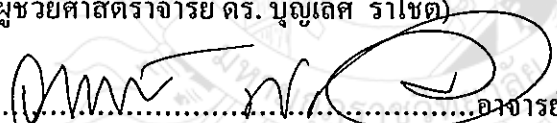
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

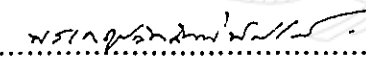

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(พระครูปลัดสัมพิพัฒน์วิริยาจารย์)

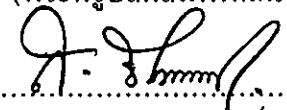
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการ
(พระสุทธิสารโสภณ)


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญเลิศ ราชิตี)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร. จรัส พัยคฆราชศักดิ์)


.....กรรมการ
(พระครูปลัดสัมพิพัฒน์วิริยาจารย์)


.....กรรมการ
(ดร. สุกิจ ชัยมุสิก)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Thesis Title : Leadership According to Sappurisdhamma
Student's Name : Phra Samart Ānando [Netsaeng]
Department : Buddhist Studies
Advisor : Asst. Prof. Dr. Boonlert Rashoti
Co-Advisor : Assoc. Prof. Emeritus. Dr. Charas Phayaggharajasakdhi

Accepted by the Graduate School, Mahamakut Buddhist University
in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree.

P. Sarnpipattanaviriyajarn
..... Dean of Graduate School
[Ven. Phragrupaladsarnpipattanaviriyajarn]

Thesis Committee

P. Suttthisarasophon
..... Chairman
[Ven. Phrasuttthisarasophon]

B. Rashoti
..... Advisor
[Asst. Prof. Dr. Boonlert Rashoti]

Charas Phayaggharajasakdhi
..... Co-Advisor
[Assoc. Prof. Emeritus, Dr. Charas Phayaggharajasakdhi]

P. Sarnpipattanaviriyajarn
..... Member
[Ven. Phragrupaladsarnpipattanaviriyajarn]

S. Chaimusik
..... Member
[Dr. Sukit Chaimusik]

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม
 ชื่อนักศึกษา : พระสามารถ อานนุโท (เนตรแสง)
 สาขา : พุทธศาสนศึกษา
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญเลิศ ราโชติ
 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร. จรัส พยัคฆราชศักดิ์
 ปีการศึกษา : ๒๕๕๗

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ คือ การศึกษาองค์ประกอบของผู้นำโดยทั่วไป และภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมพร้อมทั้งการนำเอาหลักสัปปริสธรรมทั้ง ๗ ประการไปประยุกต์ใช้กับผู้นำและบุคคลโดยทั่วไป

วิทยานิพนธ์นี้เป็นการวิจัยเอกสาร โดยการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น พระไตรปิฎก เอกสารผลงานการวิจัยของนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนผลงานของผู้รู้ในทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์ประกอบกับคำชี้แนะของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงสรุปผลการวิจัยและนำเสนอในเชิงพรรณนา

ผลจากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า ผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม เป็นผู้ที่มียุคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำที่ เป็นจุดศูนย์รวม หรือ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
๒. ผู้นำที่รู้จัก เหตุ หรือ หลักการ วิธีการดำเนินงาน
๓. ผู้นำที่รู้ผล หรือ จุดมุ่งหมาย ในการดำเนินงาน
๔. ผู้นำที่รู้จัก ตน ประเมินตนเอง ในกรณีต่างๆ
๕. ผู้นำที่รู้จัก ประมาณ ความพอดี ในกรณีการต่างๆ
๖. ผู้นำที่รู้จัก กาลเวลา ที่เหมาะสม ในการ ดำเนินงาน
๗. ผู้นำที่รู้จัก ระเบียบ กฎเกณฑ์ โครงสร้างของสังคม
๘. ผู้นำที่รู้จัก ประเภท ของบุคคลในสังคม ว่า เป็นคนพาล หรือบัณฑิต น่าคบหรือไม่

เมื่อผู้นำได้นำหลักธรรมเหล่านี้ ไปปรับใช้ให้ถูกต้อง เหมาะสมกับหน้าที่แล้ว ความสงบสุขต่างๆ ย่อมจะเกิดขึ้นแก่สังคมได้

Thesis Title : Leadership According to Sappurisadhamma
Student's Name : Phra Samart Ānando [Netsaeng]
Department : Buddhist Studies
Advisor : Asst. Prof. Dr. Boonlert Rashoti
Co-Advisor : Assoc. Prof. Emeritus. Dr. Charas Phayaggharajasakdhi
Academic Year : 2004

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the qualifications and leadership of the leaders according to virtue of the righteous in order that the leaders and people can apply those principles to their real life activities.

The study is a documentary work and its data are mainly from Tipitaka, textbooks, and the former concerned studies.

It was found out from the study that leaders and leadership in virtue of the righteous could be as follows:

1. to be centralized or to create confidence to colleagues,
2. to understand principles and methods in operation,
3. to understand the aims of the work,
4. to be able to evaluate themselves,
5. to have sense of proportion,
6. to find a good chance for operation,
7. to understand social conditions and social structures, and
8. to be able to analyze or classify the people they associate with.

If the leaders bear these qualifications and can apply them to their work, the overall society will be peaceful.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้จะสำเร็จลงได้ ก็ด้วยผู้วิจัยได้รับความเมตตา จากบุคคลหลายท่าน หลายฝ่ายที่ให้คำปรึกษาแนะแนวทางการเขียนวิทยานิพนธ์ และให้กำลังใจให้ความอุปถัมภ์ด้วยดีเสมอมา

ขออนุโมทนา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญเลิศ ราโชติ ที่ได้รับเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จรัส พัทธมราชศักดิ์ ที่ได้รับเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ขอกราบขอบพระคุณ พระสุทธิสารโสภณ รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขต ร้อยเอ็ด

ขอกราบขอบพระคุณ พระครูปลัดสัมพิพัฒน์วิริยาจารย์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ขออนุโมทนา ดร.สุกิจ ชัยมุสิก ที่ได้ให้ความเมตตา ให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ และขอขอบ พระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทุกแขนงวิชาจนผู้วิจัยมีโอกาสรทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้

ขออนุโมทนา เจ้าหน้าที่ประจำห้องสมุด มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขต ร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย ส่วนกลาง เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เจ้าหน้าที่ห้องสมุดหอสมุดแห่งชาติ ท่าवासกรี กรุงเทพมหานคร และเจ้าหน้าที่หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่ห้องสมุด สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เจ้าหน้าที่ห้องสมุด อำเภอเสลภูมิ ที่ได้อำนวยความสะดวก ในการค้นคว้าข้อมูล

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพระอุปัชฌาย์ และ พระอาจารย์ ผู้ให้กำเนิดชีวิตในทางพระพุทธศาสนา และขอขอบพระคุณ คุณโยมมารดาบิดา พี่น้อง ญาติมิตร และพระไภสร์ รุ่งปัญญาวิโร เจ้าสำนักพุทธจักรธรรมสมบัติวนาราม ที่เอื้อเฟื้อในการทำวิจัย พระสุรัญย์ ฐานวุฒโฑ ที่รับภาระทางวัดแทน และสามเณรวีรัตน์ ประทุมวงศ์ วัดสุทัศน์ฯ ที่เอื้อเฟื้อให้ที่พักฯ ขณะที่ผู้วิจัยค้นคว้าข้อมูลอยู่ในกรุงเทพฯ พระภิกษุสามเณรวัดบูรพาทุกรูปที่คอยช่วยเหลือ และทุกท่านที่มีพระคุณจนทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการเขียนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี.

พระสามารถ อานนุโท

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๘

สารบัญคำย่อ

ในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยใช้การอ้างอิงจากพระไตรปิฎกฉบับ ภาษาไทย ของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๖๔ อันเป็นคัมภีร์ที่สำคัญในทางพระพุทธศาสนา ซึ่งเรียงตาม
ลำดับเล่ม ดังนี้

ชื่อคัมภีร์ในพระสุตตันตปิฎก

คำย่อ	คำเต็ม	
ที.สี.	ทีฆนิกาย	สีลขนฺธวคฺค
ที.ม.	ทีฆนิกาย	มหาวคฺค
ที.ปา.	ทีฆนิกาย	ปาฎิกวคฺค
ม.ม.	มชฺฉิมนิกาย	มุลปฺนุณาสก
ถ.ม.	ถยุตฺตนิคาย	มหาวารวคฺค
อง.จตุคฺค.	องฺคฺคตฺรนิคาย	จตุคฺคนิปาท
อง.ปญจก.	องฺคฺคตฺรนิคาย	ปญจกนิปาท
อง.สตุคฺค.	องฺคฺคตฺรนิคาย	สตุคฺคนิปาท
ช.ช.	ชุตฺถนิกาย	ชุตฺถกปาฐ
ช.ชา.	ชุตฺถนิกาย	ชาตก

ในการอ้างอิงพระไตรปิฎก ฉบับของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย โดยใช้
การอ้างแบบ ๓ ตอน โดยอ้างชื่อคัมภีร์ เล่ม/ชื่อ/หน้า ตามลำดับ เช่น ที.ปา. ๑๕ / ๕๕ / ๑๕๔-๑๕๖ หมายถึง
ถึง ทีฆนิกาย ปาฎิกวคฺค เล่มที่ ๑๕ ชื่อที่ ๕๕ หน้าที่ ๑๕๔-๑๕๖.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญคำย่อ	ง
สารบัญ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
๓. ขอบเขตของการวิจัย	๒
๔. วิธีดำเนินการวิจัย	๒
๕. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๓
๖. นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย	๓
๗. ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	๗
๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	๗
๑.๑ ความหมายของผู้นำ	๗
๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ	๑๐
๑.๓ การเกิดภาวะผู้นำ	๑๓
๑.๔ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	๑๔
๑.๕ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี	๑๗
๑.๖ แบบของผู้นำ	๒๑
๑.๗ อำนาจของผู้นำ	๒๔
๑.๘ ผู้นำทางพระพุทธศาสนา	๒๕
๑.๙ ทฤษฎีภาวะผู้นำ	๔๒

บทที่ ๓	ภาวะผู้นำตามหลักปรัชญาธรรม	๕๒
๑.	สัมมัตถุญญา ผู้รู้จักเหตุ	๕๒
๒.	อิตถุญญา ผู้รู้จักผล	๕๓
๓.	อิตถุญญา ผู้รู้จัก ตน	๖๒
๔.	มัตถุญญา ผู้รู้จักประมาณ	๖๖
๕.	กาลุญญา ผู้รู้จักกาลเวลา	๖๘
๖.	ปริสสุญญา ผู้รู้จักชุมชน	๗๓
๗.	บุคคปิโรปถุญญา ผู้รู้จักบุคคล	๗๘
บทที่ ๔	วิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักปรัชญาธรรม	๘๔
๑.	การวิเคราะห์ความหมาย แนวคิดทฤษฎีผู้นำ และภาวะผู้นำตามทัศนะ ของ นักวิชาการสมัยใหม่	๘๔
๒.	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักปรัชญาธรรม	๘๐
๑.	สัมมัตถุญญา ผู้รู้จักเหตุ	๘๐
๒.	อิตถุญญา ผู้รู้จักผล	๘๑
๓.	อิตถุญญา ผู้รู้จัก ตน	๘๒
๔.	มัตถุญญา ผู้รู้จักประมาณ	๘๓
๕.	กาลุญญา ผู้รู้จักกาลเวลา	๘๕
๖.	ปริสสุญญา ผู้รู้จักชุมชน	๘๖
๗.	บุคคปิโรปถุญญา ผู้รู้จักบุคคล	๘๗
๓.	วิเคราะห์การนำหลักภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน	๘๘
บทที่ ๕	บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๑๐๒
๑.	บทสรุป	๑๐๒
๒.	ข้อเสนอแนะ	๑๐๕
๒.๑	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๑๐๕
๒.๒	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	๑๐๖
บรรณานุกรม		๑๐๗
ประวัติผู้วิจัย		๑๑๑

บทที่ ๑

บทนำ

๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากอดีตจนถึงปัจจุบันโดยทั่วไปมนุษย์มักจะมีการรวมตัวกันอยู่เป็นหมู่คณะนับแต่โบราณกาลเป็นต้นมา ก็มีการอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ซึ่งมีพัฒนาการมาจากกลุ่มเล็กๆ จากครอบครัว มาเป็นหมู่บ้าน เป็นตำบล และขยายวงกว้างออกมาเป็นสังคมที่ใหญ่ จนถึงปัจจุบัน จากวิวัฒนาการของสังคมดังกล่าว ย่อมก่อให้เกิดการขยายตัวในด้านต่างๆ อาทิเช่น การเกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และมนุษย์มีการดำรงชีวิตในรูปแบบที่แตกต่างกัน การดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคมหรือชุมชนที่แตกต่างกันนั้น ก็เพื่อความอยู่รอด ความปลอดภัยและความสุข เพราะเป็นความต้องการของมนุษย์ในสังคม

แต่การที่จะเกิดความสุขความเจริญได้นั้น จะต้องอาศัยบุคคลในสังคมดำเนินไปในทิศทางเดียวกันคือ หวังความสุขความเจริญด้วยเช่นกัน การที่จะกระทำให้สังคมเป็นไปตามเจตจำนงนั้น สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นนั้นก็คือ ผู้นำไม่ว่าในยุคใดสมัยใดก็ตาม สังคมจะขาดผู้นำไม่ได้ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทในการวางแผนงาน กำหนดนโยบายในการที่จะนำพาสังคมไปสู่เป้าหมาย และเป้าหมายนั้นมีทั้งความเจริญและความเสื่อม ขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะเป็นผู้กำหนด และผู้นำที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติตามพุทธธรรม จะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อจะนำสังคมไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างเปิดเผย ผู้นำที่จะนำบุคคลอื่นนั้นนับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญมาก ยิ่งกลุ่มบุคคลมีขนาดใหญ่เท่าใด ความสำคัญที่ผู้นำมีต่อสมาชิกในกลุ่มก็ยิ่งมากเป็นเงาตามตัว กลุ่มใดได้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดี สมาชิกในกลุ่มนั้นก็พลอยดีไปด้วย ในทางตรงกันข้ามสังคมใดได้ผู้นำที่ไม่ดี สมาชิกในกลุ่มนั้นย่อมประสบกับความลำบาก

คุณธรรมนั้นมีความสำคัญสำหรับผู้นำมาก เพราะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มสังคมมาก เมื่อผู้นำดำเนินไปในทิศทางที่ไม่เหมาะสม ไม่ประกอบด้วยคุณสมบัติที่ดีแล้ว จะทำให้ผู้ตามหรือสมาชิกในสังคมประสบกับปัญหาภาวะความเดือดร้อน ฉะนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้คู่คุณธรรม เพราะคุณธรรมนี้เปรียบเหมือนเข็มทิศกำหนดทิศทางของสังคม เป็นเครื่องนำทางที่ดี จะช่วยประคับประคองความเป็นไปของบุคคลในสังคมให้ถูกต้องเหมาะสม และเป็นธรรมที่ผู้นำทุกระดับจะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในจิตใจ เพื่อเป็นเครื่องชี้นำไปสู่ความเจริญ

จากสภาพการณ์ดังกล่าว จึงเป็นแรงคลใจให้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรม คือหลักธรรมของคนที่ประกอบด้วยคุณธรรมทั้ง ๘ ประการ เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางแก่ผู้นำ ในการนำหลักธรรม ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในยุคปัจจุบัน

๒. วัตถุประสงค์

ในการศึกษาภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรมในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

๑. เพื่อศึกษาความหมาย และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทัศนะของนักวิชาการสมัยใหม่
๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรมในทางพระพุทธศาสนา
๓. เพื่อนำเอาหลักสัจปฐิธรรมไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

๓. ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยต้องการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรมในพระพุทธศาสนา ฝ่ายเถรวาทได้แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ศึกษาความหมาย และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทัศนะของนักวิชาการสมัยใหม่
๒. ศึกษาภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรม

๔. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วางวิธีในการดำเนินการวิจัยโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. ขั้นศึกษาข้อมูล ผู้วิจัยจะศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง คือ
 ๑. เอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Source) คือ ศึกษาจากพระไตรปิฎก
 ๒. เอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) คือ เอกสารและงานวิจัยของท่านผู้รู้ที่ได้รวบรวมไว้
๒. ขั้นรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากแหล่งข้อมูลต่างๆ คือ
 ๑. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และวิทยาเขตร้อยเอ็ด
 ๒. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๓. หอสมุดแห่งชาติ
 ๔. หอสมุดกลางมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ๕. ห้องสมุดประชาชนอำเภอเสลภูมิ

๖. พบอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ

๗. ชั้นวิเคราะห์ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

๑. วิเคราะห์ความหมาย และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทัศนะของนักวิชาการ

สมัยใหม่

๒. วิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐธรรมในทางพระพุทธศาสนา

๓. วิเคราะห์หลักภาวะผู้นำและวิธีการนำไปปรับใช้

๔. ชี้แนะเสนอผลการศึกษาระยะ

ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าในรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์ แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและมหาวิทยาลัย

๕. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาระเบียบวิธีปฏิบัติธรรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการวิจัย คือ

๑. ทำให้ทราบความหมาย และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทัศนะของนักวิชาการสมัยใหม่

๒. ทำให้ทราบภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐธรรมในทางพระพุทธศาสนา

๓. สามารถนำเอาหลักภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐธรรมไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน

๖. นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย

ในการศึกษาระเบียบวิธีปฏิบัติธรรมครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอคำนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

๑. ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงออกมา เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ร่วมงานในสถานที่เดียวกัน เพื่อที่จะทำให้งิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

๒. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือ ได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา หรือนำหมู่คณะไปในทิศทางที่ดี

๓. สัจปฐธรรม หมายถึง คุณสมบัติของคนดี ๗ ประการ คือ

๑. รัชมัญญูตา หมายถึง ผู้รู้จักเหตุ

๒. อัคคัญญูตา หมายถึง ผู้รู้จักผล

๓. อัคคัญญูตา หมายถึง ผู้รู้จักตน

๔. มัตตัญญูตา หมายถึง ผู้รู้จักประมาณ

- ๕. กาลัญญตา หมายถึง ผู้รู้จักกาลเวลา
- ๖. ปริสัจญตา หมายถึง ผู้รู้จักชุมชน
- ๗. บุคคลปโรปริญญตา หมายถึง ผู้รู้จักบุคคล

๔. พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่ของพระพรหมหรือเป็นธรรมประจำใจของผู้ใหญ่

๕. สังคหัตถุ หมายถึง คุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น

๖. อคติ หมายถึง ความลำเอียง ด้วยความ โลก ความโกรธ ความหลง และความกลัว

๗. อปริหานิยธรรม หมายถึง ธรรมไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม แต่เป็นไปเพื่อความเจริญ

ฝ่ายเดียว

๘. พละ หมายถึง กำล้าง คือธรรมห้าประการซึ่งเป็นเครื่องเกื้อหนุนในการทำงาน

๘. ทศพิชราชธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับพระราชที่ปกครองแผ่นดินโดย ธรรมและยังประโยชน์สุขให้เกิดแก่มหาชน

๑๐. จักรวรรดิธรรม หมายถึง ธรรมของพระเจ้าจักรพรรดิที่เป็นธรรมาธิปไตย และจัดการคุ้มครองป้องกัน โดยชอบธรรมแก่ชนทุกหมู่เหล่าในแผ่นดิน

๙. ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกับเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลัก สัมปติธรรมพบว่า มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำภาวะผู้นำและคุณธรรมสำหรับผู้นำ ที่นักวิชาการทั้งหลายเรียบเรียงไว้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำหลักการเหล่านั้นมากล่าวไว้พอสังเขป ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวไว้ใน ภาวะผู้นำ ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยการเปรียบเทียบไว้ว่า เปรียบเสมือนโคงงำฝูงน้าบริวารข้ามแม่น้ำได้โดยความปลอดภัย ผู้นำนั้นต้องประกอบด้วยผู้ตาม สถานการณ์ โดยมีจุดหมายและวิธีในการดำเนินงานที่ดี

พระมหาสุทธิพงษ์ ธรรมพิทักษ์ กล่าวไว้ใน การศึกษาเชิงวิเคราะห์พุทธจริยธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์ที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาเถรวาท : ระหว่างพระเจ้าพิมพิสารกับพระเจ้าปเสนทิโกศล เกี่ยวกับหลักพุทธจริยธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์ในฐานะเป็นผู้นำและผู้บริหารพบว่า มีหลักธรรมคือ พรหมวิหาร ๔, สังคหัตถุ ๔, อคติ ๔, พละ ๕ ของพระราช, อปริหานิยธรรม ๗, ทศพิชราชธรรม ๑๐ และจักรวรรดิธรรม ๑๒

น้อย สุปิงคลัตต์ กล่าวไว้ใน ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน เกี่ยวกับผู้นำว่า เมื่อกล่าวถึงผู้นำ มักจะได้ยินคำที่ใช้เรียกแทนตัวผู้นำที่แตกต่างกัน เช่น หัวหน้า ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร เป็นต้น สำหรับผู้นำมีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย และผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับความรู้ความสามารถของผู้นำโดยตรง

กวี พงศ์พูน กล่าวไว้ใน ภาวะผู้นำ เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปว่า ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ในฐานะหัวหน้างานสามารถควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือความต้องการของหน่วยงาน

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ กล่าวไว้ใน พัฒนาศักยภาพผู้นำและนักบริหาร เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในทัศนะของคนทั่วไป ทำให้นึกถึงภาพของการกระทำและการใช้อำนาจ ของผู้นำในสังคมเป็นต้น และภาวะผู้นำเป็นกระบวนการไม่ใช่ตัวบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของความเป็นผู้นำ

กิติ ศยัคคานันท์ กล่าวไว้ใน เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะเกี่ยวกับสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ประกอบด้วยความรู้ดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ มีความกล้าหาญ มีความอดทน มีการสื่อความหมายที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละ และไม่ใช้อิทธิฤทธิ์ในทางที่ผิด ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางแผนงานและวิธีดำเนินงาน

ฉลอง มาปรีดา กล่าวไว้ใน คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร เกี่ยวกับ คุณธรรมสำหรับผู้นำว่า คุณธรรมนั้นเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะผู้ที่มีคุณธรรมถือกันว่าเป็น ผู้ควรแก่การเคารพนับถือ เป็นต้น

ทองย้อย แสงสินชัย กล่าวไว้ใน สัปติธรรม ๗ ประการ เกี่ยวกับหลักสัปติธรรมกับการใช้ภาษาเรียกบุคคลมีคุณสมบัติที่ดีว่า อาจไม่ใช่ เป็นผู้ที่มีความดี เศรษฐกิจดี ผู้มีอำนาจทางการเมือง ผู้มีอำนาจทางการทหาร และผู้มีการศึกษา แต่ในทางพระพุทธศาสนาวัดความเป็นผู้ดีกันที่ คุณสมบัติภายในคือคุณธรรม บุคคลไม่ได้เป็นผู้เลวทรามหรือผู้ดีกันที่ชาติกำเนิด แต่เป็นผู้เลวทรามหรือผู้ดีกันที่การกระทำ คือทำดียอมเป็นคนดี ทำชั่วยอมเป็นคนชั่ว เป็นต้น

สุรศักดิ์ ม่วงทอง กล่าวไว้ใน พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ เกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่นำมาเป็นหลักในการเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ จากคัมภีร์พระไตรปิฎก ผลการศึกษา พบว่าหลักพุทธธรรมเกี่ยวกับผู้นำ ที่ปรากฏในพระสูตรต่างๆ เช่น อัคคัณณสูตร เป็นต้น ส่วนหลักธรรมที่แสดงถึง ภาวะผู้นำ ปรากฏในพระสูตรอื่นๆ เช่น ลักษณะสูตร สัปติสูตรรวมถึง ทศพิทธราชธรรม ๑๐ ประการ พรหมวิหารธรรม ๔ ประการ และ สังคหัตถุธรรม ๔ ประการ เป็นต้น

สุวิน สุขสมกิจ กล่าวไว้ใน พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ พบว่า หลักพุทธปรัชญามีส่วนในการสร้างเสริมความเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะหลักพุทธปรัชญา มีหลักธรรมในการปกครองตนเองและผู้อื่น หลักในการสร้างความสัมพันธ์ภาพอันดี สร้างความสามัคคีของหมู่คณะ และความดีงามของสังคม นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำที่ปฏิบัติตามหลักพุทธปรัชญา ย่อมก่อให้เกิด

อำนาจทางจิตใจที่จะทำให้ผู้อื่นศรัทธาและเชื่อถือจึงเรียกอำนาจชนิดพิเศษนี้ว่าอำนาจแห่งธรรมเป็นอำนาจอันเกิดการปฏิบัติโดยยึดหลักแห่งความดีความจริงอันถูกต้อง ตามหลักแห่งเหตุผลที่เกิดจากปัญญา ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะมีอำนาจแห่งธรรมในด้านจิตใจ โดยใช้อำนาจในการครองใจผู้อื่นทำให้เกิดความศรัทธาและเชื่อถือ สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยไปในทางที่ถูกต้อง โดยไม่ต้องใช้อำนาจในการบังคับ ดังนั้นหลักพุทธปรัชญาจึงมีความสำคัญต่อการสร้างเสริมภาวะผู้นำ



บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานต่างๆ ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น ก็คือผู้นำ ถ้าผู้นำมีความสามารถ ในการเป็นผู้นำ เช่น มีความรู้ มีคุณธรรม มีความสามารถรอบด้านหรือ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ที่ทำหน้าที่ ผู้นำนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งจะต้องศึกษา ทักษะต่างๆ ในการเป็นผู้นำ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย และไม่ใช่เรื่องยาก หากผู้นำ มีคุณธรรม มีความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์

ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้นำแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ มา กล่าวไว้ เพื่อเป็นกรอบแนวคิด ในการวิจัย ตามแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

๑.๑ ความหมายของผู้นำ

เมื่อกล่าวถึงผู้นำ มักได้ยินคำพูดที่ใช้เรียกแทนผู้นำไปในทิศทางที่ต่างกัน และมีขอบเขตที่กว้างขวางตามทัศนะของผู้พบเห็น ดังนั้น เพื่อความเข้าใจความหมายเกี่ยวกับผู้นำให้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของผู้นำจากผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

สุรศักดิ์ ม่วงทอง กล่าวว่า “ผู้นำ คือ บุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม หรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงานผู้นำ อาจเป็นใครก็ได้ เกี่ยวกับผู้บริหารก็ได้ ดังนั้น ในกลุ่มหรือองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำหลายคน นอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นต้น”^{*}

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ ไว้ ๕ ประการ ดังนี้

๑. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
๒. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น

ในกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่

^{*} สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหิดล), ๒๕๔๓, หน้า ๕๕.

๓. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า
๔. ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
๕. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง^๒

ทวี ทิมจำ กล่าวว่ “ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถ ใช้ความรู้ที่ช่วยให่กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง”^๓

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่ “ผู้นำ คือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน แล้วจะประจักษ์ชัดว่าผู้นำของหน่วยงาน คือผู้บริหารของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน”^๔

ประพันธ์ สุริหาร กล่าวว่ “ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับว่าให้เป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา หรือกลุ่มเป็นไปในทางที่ดีหรือในทางที่ชั่วได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น”^๕

ภิญโญ สารท กล่าวว่ ผู้นำ มีความหมาย ๓ ประการ คือ

๑. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือ มีความจูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความมากน้อยของอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

๒. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๓. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้า หรือ ผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็นคนๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพล และมี

^๒ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๕๕.

^๓ ทวี ทิมจำ, การพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๑๗๑.

^๔ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๐.

^๕ ประพันธ์ สุริหาร, การบริหารการศึกษา, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕), หน้า ๑๒๕ .

ความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตาม ความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้ทั้งๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ^๖

ธรรมรส โชติคุณุชกร กล่าวว่า “ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาได้รับการ ยกย่อง ขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ได้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้”^๗

ถวิล ธาราโชติ กล่าวว่า “ผู้นำ หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการนำพา การดำเนินกิจการ การแก้ไขปรับปรุง การรักษาขวัญและกำลังใจของกลุ่มทำให้กลุ่มบรรลุถึง เป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด”^๘

โสภา ชูพิกุลชัย และ คณະ กล่าวว่า “ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีลักษณะและคุณสมบัติ เหมาะสมที่จะชักจูงใจและแนะนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม”^๙

น้อย สุปิงคลัด กล่าวว่า “ผู้นำ คือบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กลุ่มยอมรับนับถือ และมอบความไว้วางใจให้นำสมาชิกไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยความราบรื่นเรียบร้อย”^{๑๐}

จากการศึกษาเอกสารของผู้นำ สรุปใจความได้ว่าผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้ง การแต่งตั้ง การยกย่องจากกลุ่มชนเพื่อให้เป็นหัวหน้าเนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีอิทธิพล ต่างๆ ในการนำหรือการจูงใจผู้อื่น ให้กระทำหรือดำเนินกิจการต่างๆ ของกลุ่มหรือของตนเองให้ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

^๖ ภิญญู สาร, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : กุรุสภา, ๒๕๒๖), หน้า ๒๕๕.

^๗ ธรรมรส โชติคุณุชกร, มนุษย์สัมพันธ์, ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : พิชเนศ, ๒๕๑๕), หน้า ๑๓๑.

^๘ ถวิล ธาราโชติ, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร : โอเคียนร์ตโคว์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๑๗.

^๙ โสภา ชูพิกุลชัย และ คณະ, เทคนิคในการให้บริการการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๕), หน้า ๒๑๕.

^{๑๐} น้อย สุปิงคลัด, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (มปท, ๒๕๓๗), หน้า ๔.

๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับบุคคลโดยทั่วไป จะมองเห็นภาพของการกระทำและอำนาจของผู้นำในกระบวนการทางสังคม เช่น ผู้นำทางทหาร ผู้นำทางการเมือง หรือบุคลิกที่พิเศษของบุคคลที่ตนได้พบเห็น แต่ความเป็นจริงแล้วภาวะผู้นำไม่ใช่ บุคคลจะมีลักษณะเช่นนี้เสมอไป ดังนั้นเพื่อความเข้าใจอันถูกต้อง ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำจากผู้รู้ทั้งหลาย ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม พุทธองค์ตรัสไว้ในโคปาลสูตร โดยการเปรียบเทียบ ผงโค และโคจำฝูง เกี่ยวกับผู้นำและผู้ตาม ไว้ว่า

เหมือนโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปสู่ฝั่งตรงกันข้าม หากโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปตรงเมื่อฝูงโค ทั้งหมด ก็ไปตรงตามกัน และ ประสพกับความปลอดภัย หากโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปคด โคทั้งฝูงที่ติดตามย่อมจะดำเนินไปคด และประสพกับความลำบาก ฉะนั้น ในหมู่มนุษย์ ก็ฉะนั้น บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ หรือ เป็นผู้นำ หากมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้วผู้ตามย่อมจะเดินตามแบบของผู้นำด้วยดี และประสพกับความปลอดภัยหากว่าผู้นำ หรือหัวหน้าไม่ประกอบด้วยคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้ว ผู้ตามย่อมจะดำเนินไปตาม และประสพกับความลำบาก ฉะนั้น^{๑๑}

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ที่มีต่อความอยู่รอดมีสวัสดิภาพ และสันติสุขของผู้ตามหรือสังคมและประเทศชาติทั้งหมด โดยเปรียบเทียบอย่างโคและฝูงโค

ธีรยุทธ อุทธา กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ ใช้อิทธิพลเหนือ อำนาจหน้าที่ เพื่อให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยการใ้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้”^{๑๒}

^{๑๑} พระธรรมปิฎก, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๒-๔.

^{๑๒} ธีรยุทธ อุทธา, “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งการประเมินตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์คุณภาพในจังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี), ๒๕๔๖, หน้า ๑๒.

กวี วงศ์พุ่ม กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำ ใช้อิทธิพล ในความสัมพันธ์ ซึ่งมืออยู่ต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณืต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการคิดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย” ^{๑๓}

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ ครอบคลุมในมิติที่กว้างขวางและหลากหลายกว่า เรื่องความกล้าหาญและการตัดสินใจการเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการ ให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และ ครอบงำที่ต้องการ ซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการ โน้มน้าวใจ และจังหวะเวลาในการตัดสินใจ” ^{๑๔}

นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์ กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ มิใช่บุคคล เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนดเป้าหมาย และ การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม” ^{๑๕}

กิติ ตั๊กคานนท์ กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะ จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณืต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และ อำนวยการ โดยการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือคิดต่อซึ่งกันและกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้” ^{๑๖}

สุรศักดิ์ ม่วงทอง กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรือ อำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในหมู่คณะ เพื่อความสมหวังตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกันที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ” ^{๑๗}

^{๑๓} กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖), หน้า ๑๗.

^{๑๔} สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, วิสัยทัศน์ขุนคลัง, ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๗.

^{๑๕} นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์, พัฒนากลยุทธ์ผู้นำและนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพ, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

^{๑๖} กิติ ตั๊กคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : แปลอักษร, ๒๕๔๑), หน้า ๒๒.

^{๑๗} สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์”, อ้างแล้ว, หน้า ๖๐.

เอกชัย กี่สุขพันธ์ กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึงผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีเทคนิคในการบริหารมีคุณลักษณะที่ดี และใช้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมสามารถกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลในหน่วยงานได้”^{๑๔}

ประพันธ์ สุริหาร กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และนำคนโดยคนเหล่านั้น มีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จภารกิจ”^{๑๕}

วิฑูรย์ สิมะโชคติ กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ คือความสามารถ ในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม คอยทำงานร่วมกับกลุ่ม และยังหมายความรวมถึงอำนาจหน้าที่ ที่ติดมากับตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาด้วย นี่จะมีค่าเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา”^{๑๖}

วาสนา สุขประเสริฐ กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง มารยาทหรือ พฤติกรรม ของการใช้ อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จโดยใช้กระบวนการคิด ค่อยสื่อสารซึ่งกันและกัน”^{๑๗}

น้อย สุปิงคลัด กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรง ที่จะใช้ความสามารถ และใช้อิทธิพลเหนือกว่าผู้ตาม นำพาคณะปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”^{๑๘}

จากการศึกษาพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำนั้นใช้ความรู้ ความสามารถ ใช้สติปัญญา หรือ อำนาจอิทธิพลต่างๆ ของผู้นำในการจูงใจโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น หรือ ชักนำพาผู้อื่น ให้ร่วมปฏิบัติงานหรือร่วมทำกิจกรรมของกลุ่มให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่ตั้งไว้

^{๑๔} เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๘.

^{๑๕} ประพันธ์ สุริหาร, การบริหารการศึกษา, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕), หน้า ๒๑๗.

^{๑๖} วิฑูรย์ สิมะโชคติ, ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน, (กรุงเทพมหานคร : เม็ดทรายพรีนเตอร์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๔.

^{๑๗} วาสนา สุขประเสริฐ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี), ๒๕๔๓, หน้า ๑๒.

^{๑๘} น้อย สุปิงคลัด, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (นปท, ๒๕๓๗), หน้า ๖.

๑.๓ การเกิดภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีกำเนิดหรือที่มา จากหลายระดับตามแต่สถานการณ์ กำหนดในแต่ละยุคสมัย เป็นตัวกำหนดหรือบ่งชี้ว่าจะสามารถนำพาสมาชิกหรือสังคมให้ประสบกับความสำเร็จได้ มากน้อยเพียงใด ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมเรื่องนี้จากทัศนะของท่านผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

สุวิน สุขสมกิจ ได้กล่าวถึง กำเนิดภาวะผู้นำ หรือ ผู้ปกครอง ในทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏใน อัครคัมภีร์ โดยกล่าวถึงความเป็นอยู่ของสังคมนมนุษย์ ที่มาอยู่รวมกันเป็นสังคมที่สงบสุข ไม่มีการแก่งแย่ง เอาจัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน เพราะมีความอุดมสมบูรณ์ แต่ต่อมาเกิดการขัดแย้ง เนื่องจากการกระทำ ความชั่ว มีการลักขโมยของบุคคลในสังคมในขั้นแรกจะเป็นการกล่าวดักเคืองกันเอง แต่เมื่อมีการประพฤติดีก จึงมีการลงโทษแก่ผู้กระทำ แต่ผู้จะลงโทษหรือกล่าวเคืองได้ จะต้องเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ดังปรากฏข้อความว่า

ครั้งนั้นเหล่ามนุษย์ทั้งหลายจึงประชุมกันครั้นแล้ว ต่างก็ปรับทุกข์กันว่า พ่อเอ๋ย การถือเอาสิ่งของ ที่ผู้อื่นไม่ได้ให้ จักเกิดขึ้นเพราะความชั่วจากการกระทำ เหล่าใดการกระทำเหล่านั้นจักเกิดขึ้นแก่พวกเรา อย่างกระนั้นเราจักสมมุติ ให้นมนุษย์ที่มีศีลธรรมผู้หนึ่งเป็นผู้ว่ากล่าวโดยธรรม ให้เป็นผู้ตัดสินลงโทษโดยชอบธรรม ให้เป็นผู้ที่จับไล่ บุคคลผู้ที่ควรถูกจับไล่ ส่วนพวกเราจักแบ่งข้าวสาทิ ให้แก่ผู้นั้น ครั้นแล้วจึงแสวงหาบุคคลผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีศีลธรรมและคุณธรรมให้เป็นผู้ว่ากล่าว ส่วนพวกตนก็แบ่งข้าวสาทิให้แก่ผู้นั้น^{๒๓}

จากข้อความที่ยกมาดังกล่าวนี้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม มีศีลธรรม จึงจะว่ากล่าว ดักเคืองและลงโทษบุคคลอื่นๆ ได้

พรนพ พุกกะพันธ์ กล่าวถึง กำเนิดภาวะของผู้นำ ไว้ ๔ ประการ คือ

๑. ผู้นำโดยกำเนิด
๒. ผู้นำที่มีความอัจฉริยะ
๓. ผู้นำที่เกิดขึ้นตามสายงาน

^{๒๓} สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษาอำนันผู้ใหญ่ บ้าน จังหวัดกาญจนบุรี”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครอง.(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๒๓, หน้า ๗๗.

๔. ผู้นำตามสถานการณ์^{๒๔}

จากการศึกษา กำเนิดผู้นำหรือ ภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั้งหลาย พอสรุปได้ว่า ผู้นำที่กำเนิดมาจาก ๒ จุดใหญ่ๆ คือ ผู้นำ โดยกำเนิด หมายถึง ผู้นำประเภทนี้ ได้มาจากการ สืบทอดจากบรรพบุรุษ เช่น การได้รับแต่งตั้งสืบทอดเป็นรัชทายาทหรือราชวงศ์ และผู้นำเกิดจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความกล้าหาญ หรือ บุคคลนั้นมีคุณสมบัติต่างๆ ในความเป็นผู้นำในตัวของเขาเอง

๑.๔ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

บุคคลที่อยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม ย่อมมีหน้าที่ต้องกระทำหรือรับผิดชอบตาม วุฒิภาวะ ความรู้ ความสามารถ ผู้นำเช่นเดียวกัน เมื่อดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำของกลุ่มแล้วย่อมมี บทบาทหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบตามฐานะ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมบทบาทหน้าที่ของผู้นำตามแนวความคิดของท่านผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

ณรงค์ เส็งประชา กล่าวว่า “บทบาท คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ บทบาทเป็น พฤติกรรมที่สังคมกำหนด และ คาดหมายให้บุคคลกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอนนักเรียน เป็นตำรวจต้อง พินักษ์สันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นรั้วของชาติ เป็นลูกต้องเชื่อฟังพ่อ แม่ เป็นต้น”^{๒๕}

ฉลอง มาปริศา ให้ความหมายของคำว่า “บทบาท หมายถึง การทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู ซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการแสดงออก ตามความคาดหวังของตน หรือผู้อื่น หน้าที่ หมายถึง กิจที่จะต้องทำ หรือ วงแห่งกิจการ ซึ่งอาจเป็นการกระทำด้วยจริยธรรม ทำตามกฎหมาย หรือทำด้วยความสำนึกของบุคคลนั้นๆ”^{๒๖}

ดังนั้น บทบาทหน้าที่ จึงหมายถึง กิจที่จะต้องทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ทั้งบทบาทและ หน้าที่จะต้องอยู่คู่กันเสมอจะมีเพียงอย่างเดียวหนึ่งไม่ได้ วันหนึ่งคืนหนึ่ง อาจมีหลายบทบาท เมื่อมีบทบาทอย่างนั้น ต้องทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับบทบาทตามที่ผู้อื่นคาดหวังไว้

กวี วงศ์พูน กล่าวว่า “หน้าที่ ของผู้นำ หมายถึง งานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์การ กำหนดไว้ มีลักษณะประเภทงานที่ผู้นำ จะต้องทำ และจะต้องใช้ผู้อื่น คืองานที่ผู้นำจะต้องทำด้วย

^{๒๔} พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕.

^{๒๕} ณรงค์ เส็งประชา, มนุษย์กับสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พรินต์ติ้ง เฮ้า, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓๕.

^{๒๖} ฉลอง มาปริศา, คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โอ เคียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๔.

ตนเอง งานประเภทนี้ผู้ได้บังคับบัญชาทำไม่ได้เพราะขาดข้อมูล ขาดความรู้ ประสบการณ์ยังไม่ถึง ขาดการยอมรับเป็นต้นงานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทนเพราะถ้าผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่”^{๒๓}

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ ของผู้นำไว้ ๓ ประการ คือ

๑. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว

๒. เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการ ทำงานด้วยความมั่นคง และ เข้าใจได้ผู้นำจะต้องทำให้กลุ่ม ทำงานให้บรรลุตาม เป้าหมาย

๓. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย^{๒๔}

น้อย สุปิงคลัด กล่าวว่า หน้าที่ ของผู้นำ จะต้องกระทำอยู่ ๒ ลักษณะคือ หน้าที่หลักและหน้าที่ประกอบ ดังนี้

๑. หน้าที่หลัก เป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติจะละเลยขาดตกบกพร่องไม่ได้ เพราะหากละเลยแล้วกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงานจะบกพร่องและเกิดความเสียหายทันที หน้าที่หลัก ได้แก่

๑.๑ หน้าที่ในการตัดสินใจ

๑.๒ หน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชา

๑.๓ หน้าที่ในการสนับสนุน อำนาจความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๑.๔ หน้าที่ในการประสานงาน ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานและ

๒. หน้าที่ประกอบ เป็นหน้าที่เสริมในฐานะที่เป็นผู้นำทำให้ความเป็นผู้นำสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แต่หากละเลยไม่ปฏิบัติบ้างจะไม่กระทบต่อกิจกรรมภายในหน่วยงาน เช่น

๒.๑ การเป็นตัวแทนกลุ่ม

๒.๒ เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นต้น^{๒๕}

^{๒๓} กวี วงศ์พุม, ภาวะผู้นำ, ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพปัญญา, ๒๕๓๖), หน้า ๓๑.

^{๒๔} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๕๖.

^{๒๕} น้อย สุปิงคลัด, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, อ่างแล้ว, หน้า ๒๖ - ๓๘.

จิรพรรณ กางนะจิตรา กล่าวว่าหน้าที่ ของผู้นำ ไว้ดังนี้

๑. เป็นผู้วางแผนในการดำเนินงาน
๒. เป็นผู้จัดการของกลุ่ม
๓. เป็นผู้กำหนดนโยบาย
๔. เป็นผู้เชี่ยวชาญ
๕. เป็นนักการศึกษา
๖. เป็นผู้ตัดสินใจ
๗. เป็นผู้เลือกวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
๘. เป็นผู้สนับสนุนบุคคล หรือสมาชิกในกลุ่มให้บรรลุในการทำงาน
๙. เป็นนิเทศงาน
๑๐. เป็นผู้ประเมินงาน^{๑๑}

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึง หน้าที่ของ ผู้นำ ไว้ว่า

๑. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
๒. เป็นผู้ที่จะช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
๓. เป็นผู้สอนแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
๕. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน^{๑๒}

จากการศึกษา บทบาทหน้าที่ของผู้นำพอสรุปได้ว่า ผู้นำนั้น มีบทบาทในการวางแผนงาน การสั่งการ การตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย การควบคุมดูแลงาน สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนรับผิดชอบต่อ การทำงานต่างๆ และผลักค้งงานต่างๆ สำเร็จ เป็นไปตามจุดหมายที่ตั้งไว้

^{๑๑} จิรพรรณ กางนะจิตรา, การพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : ชวนพิมพ์, ๒๕๒๘),
หน้า ๑๓๓.

^{๑๒} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริการ, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖),
หน้า ๒๑๑.

๑.๕ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำเป็นเอกลักษณ์พิเศษบางอย่าง ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารงาน แต่มีข้อแตกต่างกันบ้างตามลักษณะของงานที่รับผิดชอบ เช่น ผู้นำทางการศึกษาย่อมแตกต่างจากผู้นำทางทหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ยกเอาลักษณะของผู้นำที่ดีอันพึงประสงค์ในการเป็นผู้นำตามทัศนะของท่านผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

พระธรรมปิฎก กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดี มีมีอยู่ ๒ ด้าน คือ

๑. คุณสมบัติภายในตัวของผู้นำ ได้แก่

- ๑ รู้หลักของสัจปรีธรรม มีการรู้หลักการเหตุผล เป็นต้น
- ๒ มีสติปัญญา ไม่ประมาท
- ๓ ตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์
- ๔ มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล
- ๕ เป็นคนเข้มแข็ง

๒. คุณสมบัติภายนอก ในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกัน ได้แก่

- ๑ มีความรู้ความสามารถ
- ๒ มีพรหมวิหารธรรม
- ๓ หวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม
- ๔ นำรัก นำเคารพ
- ๕ เป็นธรรมาธิปไตย
- ๖ ฉลาดในการพูด
- ๗ ไม่ลำเอียง^{๑๒}

อรุณ รักธรรม กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

๑. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นมากที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องรอบรู้อย่างรอบรู้มากฐานะแห่งความเป็นผู้นำยิ่งมั่นคงยิ่งขึ้น

๒. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคิดริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไข สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดี

^{๑๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐-๓๐.

๓. ความกล้าหาญ (Courage) ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวด

๔. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด ตันและชัดเจน

๕. ความยุติธรรม (justice) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรมวางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด

๖. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและสำเร็จได้

๗. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

๘. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ ขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน

๙. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ ซึ่งต้องประกอบด้วยความเมตตาปราณีความกรุณาความสงสารและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

๑๐. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพหรือคุณสมบัตินี้ประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร

๑๑. การบังคับใจตนเอง (Self - Control) คือ การบังคับจิตใจเพื่อมิให้แสดงซึ่งกิริยาต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น การบังคับตนเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้บริหาร เป็นต้น^{๓๓}

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ควรประกอบด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้

๑. มีอุดมการณ์

๒. สามารถพึ่งตนเองได้

๓. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ

๔. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์

๕. ตัดสินใจและปฏิบัติการโดยพลัน ไม่ลังเล

๖. ใฝ่ใจในการผูกไมตรีกับหน่วยงานอื่น เป็นต้น^{๓๔}

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ ๖ ประการคือ

^{๓๓} อรุณ รักรธรรม, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๒๐๐-๒๐๔.

^{๓๔} อุทัย หิรัญโต, ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๐), หน้า ๑๓.

๑. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ประกอบด้วยความคิด ปัญญา ไหวพริบการตัดสินใจ อยู่เสมอ ทันทต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี

๒. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสำเร็จ ทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา

๓. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ความรับผิดชอบ จะต้องเป็นผู้ที่ผู้อื่นพึ่งพาได้มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ หรือทะเยอทะยาน

๔. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในด้านกิจกรรม ในด้านสังคมให้ความร่วมมือรู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน

๕. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม มีตำแหน่งฐานะสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป

๖. รู้สถานการณ์ รู้ภาวะจิตของคนระดับต่างๆ รู้ฐานะ ทักษะความต้องการ และความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ที่องค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จมีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องรู้จักเป็นผู้ตามที่ดี ^{๓๕}

สุพัตรา สุภาพ ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ไว้ ดังนี้

๑. ภูมิหลังและประสบการณ์สามารถตัดสินใจสั่งการมีทักษะ การวางแผนงาน

๒. สถิติปัญญาและสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล

๓. มีความรอบรู้ เป็นการเฝ้าหาความรู้อย่างกว้างขวาง

๔. ยึดมั่นต่อเหตุการณ์ ไม่ถือตัวเป็นหลัก

๕. เชื่อมมั่นตนเองและไม่ถึงแก่ แต่ก็ไม่ใช่ประเภทไม่ฟังความคิดของใคร

๖. มีความซื่อสัตย์ ไม่คิดโกง

๗. มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน

๘. มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามหาสิ่งที่ดียิ่งขึ้น

๙. มีวินัย เคารพกฎ และปฏิบัติตาม

๑๐. มีความทะเยอทะยาน จะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความคิดริเริ่มเป็นต้น ^{๓๖}

กวี วงศ์พูน กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ ดังนี้

^{๓๕} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, อ่างแล้ว, หน้า ๕๖.

^{๓๖} สุพัตรา สุภาพ, เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ : เน้นพฤติกรรมมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๖), หน้า ๔๕-๕๐.

๑. การศึกษาคี
๒. มีความเฉลียวฉลาด
๓. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
๔. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๕. มีความกล้าหาญ
๖. เป็นที่ฟังของคนอื่นได้
๗. เป็นผู้วิญญู์ของตนเอง
๘. เป็นผู้มีความยุติธรรม
๙. มีความเสียสละ
๑๐. เป็นผู้ที่เข้าใจ และบังคับตนเองได้
๑๑. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
๑๒. มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี เป็นต้น^{๓๓}

กิติ คัยคานนท์ อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ต้องมีคุณลักษณะพอสรุปได้ ดังนี้

๑. มีสุขภาพแข็งแรงดี
๒. มีความรู้ดี
๓. มีบุคลิกดี
๔. มีความคิดริเริ่ม
๕. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี
๖. มีความกล้าหาญ
๗. มีความแนบเนียน
๘. มีความอดทน
๙. มีการสื่อความหมายที่ดี
๑๐. มีความเห็นอกเห็นใจ
๑๑. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิฤทธิ์ในทางที่ผิด
๑๒. มีความสงบเสงี่ยม
๑๓. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
๑๔. มีการตั้งคมดี^{๓๔}

^{๓๓} กวี วงศ์พูน, ภาวะผู้นำ, อ่างแก้ว, หน้า ๑๐๕-๑๑๐.

^{๓๔} กิติ คัยคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, อ่างแก้ว, หน้า ๒๘-๓๓.

กิติมา ปรีดีคิลก กล่าวว่า “คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ๓ ประการ ที่เรียกว่าไตรภูมิ คือมีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน และนอกจากนี้ ผู้นำควรเป็นผู้เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความสามารถรอบด้าน มีความเชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า มีความจริงใจต่อคนทั่วไป มีศีลสัตย์ และศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน”^{๓๘}

จากการศึกษาเอกสารคุณสมบัติของผู้นำ สรุปใจความได้ว่า สมบัติ หรือคุณลักษณะของผู้นำที่ดี หมายถึง คุณธรรมบางประการของผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะในการปกครองตนเองและผู้อื่น เพื่อนำมาประสานระหว่างคนกับงานเข้าด้วยกัน เช่น มีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญา ความริเริ่มกล้าหาญ ยุติธรรม อุดมคติ กระตือรือร้น เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไหวพริบดี ทันทต่อเหตุการณ์ มีฐานะทางสังคมดี เคารพกฎหมาย เสียสละ สุขภาพแข็งแรง บุคลิกดี สงบเสงี่ยม

๑.๖. แบบของผู้นำ

การศึกษาแบบของผู้นำ นับว่าเป็นเรื่องสับสนไม่น้อย เพราะแบบของผู้นำย่อมแตกต่างกันออกไป ตามสถานการณ์ เวลา และสถานที่ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องของแบบผู้นำแตกต่างกันออกไป มี ดังต่อไปนี้

น้อย สุปิงคลัด กล่าวถึง รูปแบบของผู้นำ ว่ามีรูปแบบมากมายหลายลักษณะด้วยกัน ทำให้รูปแบบแตกต่างกันออกไป ตามสถานการณ์ เวลาและสถานที่ แต่ก็มีที่จะจำแนกรูปแบบการศึกษาผู้นำ ออกเป็น ๔ แนวทาง ซึ่งจะพิจารณาได้จาก

๑. แหล่งที่มาอำนาจของผู้นำ
๒. การใช้อำนาจของผู้นำ
๓. วิธีการทำงานของผู้นำ
๔. แนวทางพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก^{๓๙}

กวี วงศ์พูน กล่าวถึง รูปแบบของผู้นำ ที่ได้รับอำนาจไว้ ๓ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบใช้เดช ผู้นำลักษณะนี้นับถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายเป็นข้ออ้างมักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ ทำทุกอย่างที่ตนพอใจ โดยไม่มีการยั้งยั้ง

๒. ผู้นำแบบใช้พระคุณ ผู้นำลักษณะแบบนี้มิได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหารแต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำอยู่ก่อนให้เกิดความศรัทธาจากใต้บังคับบัญชา

^{๓๘} กิติมา ปรีดีคิลก, การบริหารและเทคนิคการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : อัยราพิพัฒน์, ๒๕๒๕), หน้า ๒๖๘.

^{๓๙} น้อย สุปิงคลัด, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, อ่างแล้ว, หน้า ๑๑.

ที่ช่วยให้เกิดความเห็นอกเห็นใจตามมา และมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความเคารพนับถือ และมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ

๓. ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่พยายามทำคนให้ควรแก่การเคารพ นับถือตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นธรรมแก่ทุกคน

๑.๖.๑ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย มี ๔ ประเภท

ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทในการนำพาองค์กร หน่วยงาน หรือสังคมที่ตนรับผิดชอบให้ไปสู่เป้าหมาย แต่ผู้นำทุกคนเชื่อว่า จะประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะผู้นำมีประสิทธิภาพในความเป็นผู้นำน้อย ซึ่งนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยไว้ ดังนี้

๑. แบบผู้หนีงาน ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจด้านที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ตลอดจนสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน เขาไม่หนีงานแต่อย่างใด แต่อาจกระทำอันเป็นการขัดขวางการทำงานของผู้อื่นโดยแทรกหรือการปิดบังข้อเท็จจริงคิดว่าคงไม่ได้รับความยุติธรรมจึงได้ละทิ้งงาน

๒. แบบนักบุญ เป็นผู้มีใจเมตตา และคำนึงถึงสัมพันธภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผล เขาเชื่อว่าผลผลิตของงานไม่สำคัญเท่าความสนิทสนมอันดีระหว่างกัน

๓. แบบเผด็จการ ลักษณะของหัวหน้างานแบบนี้เป็นผู้ที่ทำงานมุ่งแต่ภารกิจอย่างเดียวไม่คำนึงถึงเรื่องอื่นๆ ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และไม่มี ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำชนิดนี้มองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักร

๔. แบบประนีประนอม คือ ผู้นำยอมรับการมุ่งงานสำเร็จและการสร้างสัมพันธไมตรีที่ดีกับผู้ร่วมงาน แต่ไม่มีความสามารถ หรือประสานทั้ง ๒ อย่างเข้าด้วยกัน ลักษณะของเขาจึงเป็นแบบประนีประนอม ยินดีที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้น ให้น้อยลงมากกว่าที่จะผลิตให้มาก

๑.๖.๒ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากมี ๔ ประเภท

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น ต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถ ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เป็นองค์ประกอบในการดำเนินงาน ซึ่งผู้นำดังกล่าวนี้มีท่านผู้รู้ได้ให้แบบในการทำงานไว้ ดังนี้

๑. แบบผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว
๒. แบบนักพัฒนา
๓. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ
๔. แบบนักบริหาร^{๔๐}

^{๔๐} กวี วงศ์พูน, ภาวะผู้นำ, อ้างแล้ว, หน้า ๒๖.

๑.๖.๓ ผู้นำตามพฤติกรรม ๓ แบบ

ผู้นำหรือผู้บริหารย่อมมีความแตกต่างกันไปตามฐานะบทบาทหน้าที่ของคนที่ได้รับ ผิดชอบทั้งนี้เป็นเพราะผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานโดยยึดหลักการที่แตกต่างกัน อัน มีพฤติกรรมเป็นตัวกำหนด ซึ่งผู้นำประเภทนี้มีท่านผู้รู้ได้แบ่งพฤติกรรมไว้ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะยึดผลผลิตเป็นหลัก โดยให้ทุกคนปฏิบัติ ตามนโยบาย และไม่คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ จึงใช้อำนาจอย่างเต็มที่
๒. ผู้นำแบบยึดตัวบุคคลเป็นหลัก ผู้นำที่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และความสุขของผู้ร่วม งานการขัดต่อระเบียบเป็นเรื่องธรรมดา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการนอกแบบ คบหากันที่ตัว
๓. ผู้นำแบบสานประโยชน์ประสานงานประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานที่สอดคล้อง คำนึงถึงประโยชน์และหน่วยงานเป็นหลัก

๑.๖.๔ ผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกไว้ ๓ ประเภท

ผู้นำกับการแสดงออกตามบทบาทที่ตนรับผิดชอบ มีหลากหลายรูปแบบ ตามความถนัด ความรู้ความสามารถของผู้นำ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้นำประเภทนี้มีนักวิชาการ ให้ทัศนะไว้ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบพ่อแม่ปกครองลูก ผู้นำที่ทำตัวเหมือนพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตนเป็น ผู้รู้ทุกประการ และปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาที่จงรักภักดีโดยที่ใครแตะไม่ได้
๒. แบบใช้กลวิธีเพื่อควบคุม การบริหาร ลักษณะนี้จะพยายามใช้อำนาจ โดยการรอบรู้ใน ตำแหน่ง มักคำนึงถึงประโยชน์และหาโอกาสโดยเอาผู้อื่นบังหน้าเป็นคนเอาดีใส่ตัวเอาชั่วให้คนอื่น
๓. แบบผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำลักษณะนี้ค่อนข้างไปทางนักวิชาการมากกว่าการบริหาร มักให้ คำแนะนำมากกว่าการสั่งการ^{๔๒}

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึง แบบของผู้นำ จำแนกตามวิธีการไว้ ๔ แบบ ว่า

๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ผู้นำลักษณะนี้ถือกฎระเบียบเป็นแบบแผนไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงและมักจะยกเหตุผลทางระเบียบเป็นข้ออ้าง
๒. ผู้นำแบบบงการ ผู้นำลักษณะนี้ชอบใช้อำนาจ ใช้วิธีการสั่งการเพียงอย่างเดียว ไม่ใช้ วิธีสอนหรือแนะนำ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์
๓. ผู้นำแบบจงใจ
๔. ผู้นำแบบร่วมมือ^{๔๓}

^{๔๒} น้อย สุปิงคลัด, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, อ้างแล้ว, หน้า ๑๗-๑๘.

^{๔๓} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, อ้างแล้ว, หน้า ๓๖๒-๓๖๔.

Edwin B. Flippo , กล่าวว่า แบบของผู้นำ ในการใช้อำนาจมี ๓ ลักษณะ ดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำ แบบอำนาจนิยมหรือแบบผู้นำอัตตาริปไตย เป็นลักษณะผู้นำที่ตัดสินใจกำหนดนโยบายและวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง แล้วจึงกำหนดหรือมอบหมายให้กับสมาชิกทำตามแนวทางและแผนงานที่ตนกำหนดไว้มักไม่สนใจรับฟังความเห็นข้อเสนอแนะของสมาชิก

๒. ผู้นำแบบตามสบาย หรือผู้นำแบบเสรีนิยมคือผู้นำที่ยอมให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แต่มักจะไม่ค่อยตัดสินใจไม่ให้ข้อเสนอแนะ ไม่วางแผน ไม่กำหนดนโยบาย โดยจะปล่อยให้สมาชิกแก้ปัญหาตนเอง หรือปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายไปเอง ผู้นำประเภทนี้จะไม่ค่อยพบ เพราะส่วนมากแล้วจะเป็นผู้นำอยู่ไม่นานก็ต้องพ้นสภาพผู้นำ

๓. ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ลักษณะของผู้นำที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย และร่วมวางแผนปฏิบัติงานของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้เต็มใจรับฟัง พิจารณาข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของสมาชิก^{๔๔}

แบบของผู้นำนั้น จากการศึกษาพบว่า มีหลายรูปแบบ พอสรุปใจความว่า ๓ แบบ ได้แก่ แบบอัตตาริปไตย คือ มีคนเป็นใหญ่ใช้อำนาจหรือพระเดชแบบเผด็จการเป็นต้น แบบเสรีนิยม คือ ปล่อยให้ตามสบาย ปล่อยให้สมาชิกแก้ไขปัญหากันเอง เป็นนักบุญ หนึ่งงาน ปล่อยให้สถานการณ์คลี่คลายไปเอง เป็นต้น และแบบประชาธิปไตย คือ ถือแนวความคิดของคนส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์ทำงานมีการวางแผน มีระเบียบ มีส่วนรวมในการตัดสินใจ

๑.๗ อำนาจของผู้นำ

บุคคลต่างๆ ในสังคมหรือในโลก นี้ย่อมมีอำนาจหรือกำลังที่แตกต่างกันไปตามฐานหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบผู้นำก็เช่นเดียวกันย่อมมีอำนาจมากบ้างน้อยบ้างตามตำแหน่งที่รับมอบหมาย ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในอำนาจและขอบเขตของอำนาจของผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวความคิดเรื่องนี้จากท่านผู้รู้ทั้งหลายไว้ ดังต่อไปนี้

John M Pffiffer กล่าวถึง อำนาจหน้าที่ ของผู้นำว่า

เป็นผลที่เกิดจากความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่นั้น มีลักษณะเป็นสิทธิ เช่นสิทธิในการวินิจฉัยสั่งการสิทธิในการบังคับบัญชาและสิทธิในการบริหารงาน เป็นต้นอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่มีอยู่ในสถาบันทางการบริหาร โดยมีรัฐธรรมนูญ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ธรรมเนียมประเพณีนิยม ระบุให้ไว้แก่ผู้บังคับบัญชา

^{๔๔} Edwin B. Flippo, อ้างใน สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์, อ้างแล้ว, หน้า ๑๕.

ทุกตำแหน่งที่มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ของสายการบังคับบัญชาซึ่งเรียกว่า
สิทธิในการบังคับบัญชา^{๔๕}

ดังนั้น อำนาจจึงแบ่งได้ ๓ ประเภท คือ อำนาจตามหลักเหตุผล อำนาจบารมี และอำนาจ
ตามประเพณี

๑. อำนาจตามหลักเหตุผล และ กฎหมาย

วุฒิชัย จานง กล่าวว่า “โดยทั่วไปแล้ว ความมีเหตุมีผล นั้น มักจะเป็นการมองความ
สัมพันธ์ระหว่างวิธีการ (เหตุ) ควบคู่กับจุดหมาย (ผล) หมายความว่า วิธีการนี้จะนำไปสู่เป้าหมายที่
ต้องการได้หรือไม่หากว่าความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการ ไปสู่เป้าหมายเป็นไปด้วยดี ก็หมายความว่า
ความมีเหตุมีผลซึ่งกันและกัน นั่นก็คือ มีเหตุแล้วนำไปสู่ผลที่ต้องการ”^{๔๖}

บรรพต วีระชัย กล่าวถึง ลักษณะของอำนาจ ชนิดนี้ คือ

๑. อำนาจที่เกิดขึ้นมา เพราะความเชื่อหรือความรู้สึกว่า อำนาจนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องตาม
หลักแหล่ง เหตุผลและระเบียบกฎหมาย คือเป็นไปตามหลักแหล่งนิติธรรม

๒. อำนาจที่เกิดจากระบบเหตุผล และระบบกฎหมาย ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเคารพยึดถือ
เป็นหลักปฏิบัติมิใช่เกิดจากส่วนตัวบุคคล ดังนั้นการจะใช้อำนาจชนิดนี้จึงต้องอยู่ในกรอบขอบเขต
ของระเบียบปฏิบัตินั้นๆ

๓. อำนาจนี้ได้มาจากการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นเช่น ตำแหน่ง
ต่างๆ ในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งลดหลั่นกันไปตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

๔. อำนาจหน้าที่ต่างๆ ย่อมมีการสับเปลี่ยนตัวบุคคลกันได้ ตามระเบียบของหน่วยงานนั้น
เช่น ตำแหน่งต่างๆ ในระบบราชการ หรือถ้าเป็นตำแหน่งที่มาจากการเลือกตั้งก็จะอยู่ในตำแหน่ง
ตามวาระ เช่นสมาชิกผู้แทนเป็นต้น ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ย่อมมีอำนาจ
ประเภทนี้มากน้อยขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่^{๔๗}

^{๔๕} John M. Pfiffner อังโน สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ :
กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, อ้างแล้ว, หน้า ๕๐.

^{๔๖} วุฒิชัย จานง, พฤติกรรมการตัดสินใจ, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓),
หน้า ๑๕ - ๒๐.

^{๔๗} สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่
บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, อ้างแล้ว, หน้า ๕๓-๕๔.

๒. อำนาจบารมี

บารมี ในที่นี้ หมายถึง คุณลักษณะหรือบุคลิกที่ผิดจากคนธรรมดาและได้รับการยอมรับว่าเหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่หาได้ยากจึงได้รับการยกย่อง ให้เกียรติ ให้เป็นผู้นำ อำนาจชนิดนี้ มีลักษณะ ดังนี้

๑) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้น และคงอยู่ด้วยการยอมรับจากผู้อื่น อาจมีการแสดงความสามารถเป็นพิเศษ เพื่อเป็นการพิสูจน์จูงใจคนอื่นยอมรับ เช่น การแสดงฤทธิ์หรือการแสดงความเป็นอัจฉริยะจนเป็นที่ประจักษ์

๒) เมื่อยอมรับอำนาจชนิดนี้แล้วจะเกิดความรู้สึกขึ้นว่า เป็นหน้าที่ ในการที่จะปฏิบัติตามคำสั่งการของผู้มีอำนาจ

๓) ผู้ที่เข้าร่วมเป็นสาวกหรือผู้ติดตาม เข้ามาด้วยความสมัครใจ ในทางพระพุทธศาสนา เรียกว่า เป็นบริวารยศ คนเหล่านี้จะ ได้รับมอบภาระกิจให้ทำ โดยขึ้นอยู่กับคุณพินิจของผู้นำ และจะไม่มีคำตอบแทนให้ จะใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยความสมัครใจ

๔) ผู้นำในอำนาจชนิดนี้มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีการตั้งกฎเกณฑ์และเรียกร้องให้บริวารปฏิบัติภารกิจ แม้ในบางอย่างอาจจะแตกต่างจากขนบธรรมเนียม หรือแบบแผนเดิมก็ตาม

๕) อำนาจชนิดนี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ชนิดที่เรียกว่า การปฏิวัติ ในความคิดเห็นหรือทัศนคติเก่าๆ ผู้นำที่มีอำนาจชนิดนี้จะมีบารมีและดำรงอยู่ได้ด้วยแรงศรัทธา และการกระทำตนเป็นที่พึ่งยามยากของผู้อื่น อำนาจชนิดนี้มีอยู่ในผู้นำทางศาสนาหรือศาสดาของศาสนาต่างๆ ผู้นำ ในภาวะวิกฤติหรือ ผู้นำในการกู้ชาติ เป็นต้น^{๔๕}

สุวิน สุขสมกิจ กล่าวถึง บารมีธรรม ๑๐ ประการ ที่บุคคลบำเพ็ญให้มากพอแล้ว สามารถเป็นอำนาจของผู้นำ แต่เป็นอำนาจอันเกิดจากธรรมหรือคุณความดีที่ควรบำเพ็ญมี ๑๐ ประการ ได้แก่

๑. ทาน คือการให้ การเสียสละ
๒. ศีล การประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบ รักษากายวาจาให้เรียบร้อย
๓. เนกขัมมะ การปลื้กตัว ปลื้กใจ ออกจากกาม
๔. ปัญญา ความรอบรู้ ความหยั่งรู้เหตุผล
๕. วิริยะ ความเพียร บากบั่น ไม่ทอดทิ้งธุระ
๖. จันติความอดทนความสามารถใช้สติควบคุมตนเองให้อยู่ในอำนาจของเหตุผล
๗. สัจจะ ความจริง คือ ความพูดจริง ทำจริง ไม่โกหกหลอกลวง
๘. อธิษฐาน ความตั้งใจมั่น วางจุดหมายของการกระทำของตนเองไว้แน่นอน

^{๔๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๑.

๕. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี ต่อผู้อื่น

๑๐. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลางเที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง^{๔๘}

๓. อำนาจตามธรรมเนียมและประเพณี

อำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อในเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆว่ามีความศักดิ์สิทธิ์ในตนเองแล้วผู้นับถือปฏิบัติอยู่ในกรอบของประเพณีนั้นอันเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ลักษณะของอำนาจนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมจากท่านผู้รู้ทั้งหลาย ดังต่อไปนี้

สุพัตรา สุภาพ กล่าวว่า “ขนบธรรมเนียม (ประเพณี) หมายถึง สิ่งที่เรายอมรับปฏิบัติตามกันมาจนกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนปฏิบัติกันโดยทั่วไป จนเกิดเป็นความเคยชิน และไม่รู้สึกรู้ว่า เป็นภาระหน้าที่ และ เป็นสิ่งที่ปฏิบัติมานาน ใช้กันอย่างแพร่หลาย การปฏิบัติก็ไม่มียกขบวน หรือ ข้อบังคับใดให้ปฏิบัติ”^{๔๙}

หุบ กาญจนปรากร กล่าวถึง อำนาจที่เกิดขึ้นตามธรรมเนียมและประเพณี ว่าอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ มีความศักดิ์สิทธิ์ในตัวเอง ดังนั้น ผู้ที่ปฏิบัติตามและอยู่ในกรอบของธรรมเนียมประเพณี อันเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ย่อมจะเป็นผู้ที่มีอำนาจ เช่น ผู้เฒ่า ผู้แก่ ซึ่งเป็นผู้สูงอายุของหมู่บ้าน จะเป็นที่เคารพเชื่อฟังหรือยำเกรงจากคนในหมู่บ้านนั้น ลักษณะของอำนาจชนิดนี้คือ

๑. การเชื่อฟังและปฏิบัติตามอำนาจประเภทนี้ ขึ้นอยู่กับความศรัทธาในระดับดั้งเดิม หรือประเพณีซึ่งสืบทอดกันมาเป็นเวลานาน เช่น การเคารพผู้เฒ่าในหมู่บ้าน การเคารพพระสงฆ์และความยำเกรงต่อครูบาอาจารย์ เป็นต้น

๒. การเคารพเชื่อฟังอำนาจนี้ เป็นผลมาจากการรู้จัก มักคุ้นและความจงรักภักดีเป็นส่วนตัวจึงไม่เรียกผู้นำซึ่งมีอำนาจนี้ว่าเป็นผู้บังคับบัญชาแต่อาจจะเรียกในลักษณะอื่นเช่นผู้หลักผู้ใหญ่ เจ้านาย ลูกพี่ เป็นต้น

๓. ผู้นำ ที่มีอำนาจแบบนี้ อาจจะมีอำนาจในการสั่งการได้ แต่ไม่เป็นลักษณะทางการ เช่น การทำบุญสวดมนต์ หรือการสั่งให้ทำงานต่างๆ โดยอาศัยอำนาจอันมาจากความยำเกรงบริวารหรือผู้ติดตามก็มักจะเป็นกลุ่มญาติกัน มีความสัมพันธ์กันโดยสายเลือด มิฉะนั้นก็จะเป็นผู้ที่เข้ามาเป็นพวกด้วยความสมัครใจ

^{๔๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๘.

^{๔๙} สุพัตรา สุภาพ, สังคมวิทยา, ครั้งที่ ๒๒, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑.

๔. อำนาจลักษณะนี้ มีอยู่มากในสังคมประเทศด้อยพัฒนา หรือ สังคมที่จะกำลังพัฒนา อำนาจตามขนบธรรมเนียมประเพณีดังกล่าวข้างต้นนี้ ได้ใช้ในการกำหนดแบบของผู้นำอีกประเภทหนึ่งคือ ผู้นำแบบสัญลักษณ์ ซึ่งเป็น ผู้นำที่มีลักษณะ เป็นสัญลักษณ์ของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือเช่น ประมุขของประเทศ^{๕๐}

Frech และ Raven ได้กล่าวถึง อำนาจ ว่า มีที่มา ๕ ประการ คือ

๑. อำนาจการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลอำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่ผู้นำสามารถให้รางวัลหรือผลประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติตามก็จะได้รับสิ่งตอบแทนเป็นรางวัลในรูปแบบต่างๆ

๒. อำนาจการบังคับบัญชา อำนาจชนิดนี้มีพื้นฐานมาจาก การสร้างความกลัวเพราะผู้ที่มีอำนาจจะลงโทษบุคคลที่ขัดต่อคำสั่งหรือไม่ให้ความร่วมมือได้

๓. อำนาจตามสิทธิหรือตามกฎหมาย เป็นอำนาจชนิดนี้เกิดจากสถานะหรือตามตำแหน่งหัวหน้า โดยมีพื้นฐานมาจากกฎหมายหรือระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ และเป็นอำนาจที่มีลักษณะสูงค่าตามสายการบังคับบัญชา

๔. อำนาจการอ้างอิงหรือความใกล้ชิดอำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่บุคคลสามารถอ้างอิงถึงผู้มีอำนาจ หรือการที่ผู้ใดมีความใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจจึงพลอยมีอำนาจไปด้วย นอกจากนี้ก็อาจเกิดจากการประพุดที่เลียนแบบบุคคลซึ่งได้รับการยกย่องนับถือหรือการที่มีนามสกุลเดียวกับผู้มีอำนาจหรืออยู่ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ ก็อาจจะพลอยทำให้มีอำนาจไปด้วย

๕. อำนาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ อำนาจชนิดนี้เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ ความชำนาญเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ตลอดจนการที่มีประสบการณ์ ความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งจนเป็นที่ยอมรับก็จะเกิดอำนาจนี้ขึ้นได้^{๕๑}

น้อย สุปิงคลัด ได้กล่าวถึง อำนาจอิทธิพลของผู้นำ ว่าผู้นำที่มีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม ผู้นำท่านใด มีอำนาจมากหรือมีอำนาจน้อยเพียงใด ย่อมสังเกตได้จากพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้นั้นอำนาจผู้นำแบ่งได้ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ ก็คือ

๑. อำนาจหน้าที่ คือ ผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นทางการจะมีอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่ง

^{๕๐} ชูบ กาญจนปรากร อ้างใน สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, อ้างแล้ว, หน้า ๕๕.

^{๕๑} Frech และ Raven อ้างใน สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, อ้างแล้ว, หน้า ๕๖-๕๗.

นั้นๆ กำหนดไว้ เป็นระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับบัญชา ให้สามารถแสดงบทบาทได้เพียงใด เช่น กำนัน นายอำเภอ ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดี รัฐมนตรี ก็มีระเบียบมีอำนาจหน้าที่ที่กว้างขวางเพียงใดทั้งในด้านการตัดสินใจ การบังคับบัญชา การเงิน และการให้คุณให้โทษ บุคคลได้รับการแต่งตั้ง ตำแหน่งใดก็จะทำบทบาทของตนได้ ภายในหน้าที่การงานที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ครั้นหมดจากตำแหน่งก็หมดจากอำนาจหน้าที่ไปด้วย

๒. อำนาจบารมี เป็นอำนาจที่ไม่เป็นทางการ เกิดขึ้นได้กับผู้นำทุกคนถ้าสามารถสร้างสมบารมีได้ อำนาจบารมีเป็นเรื่องความดีเป็นพระคุณ เป็นผลกระทำของผู้นำที่ก่อให้เกิดความรัก ความศรัทธาจากลูกน้อง เป็นอำนาจที่ต้องใช้เวลาในการสร้างสมมานาน อำนาจบารมี สามารถสร้างได้โดยอาศัยองค์ประกอบต่างๆ คือ ทรัพย์สิ้น คุณความดี กำลังกาย และ กำลังใจแหล่งอำนาจที่สำคัญ ๕ ประการ คือ การให้รางวัล การบังคับ กฎหมาย การอ้างอิง ความเชี่ยวชาญ^{๕๓}

อำนาจของผู้นำนั้นจากการศึกษาสรุปใจความว่า คือสิทธิในการสั่งการ บริหารงาน หรือ บังคับบัญชา ให้คุณให้โทษ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจนั้นมีที่มาจาก เกิดจากผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่โดยความเป็นธรรมจนเกิดเป็นอำนาจที่เรียกว่า อำนาจแห่งธรรม เกิดจากการให้รางวัลและ ค่าตอบแทน หรือ กฎหมายให้สิทธิ์แก่ผู้นำในการให้คุณ ให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจที่ได้มาแต่กำเนิด หรือบรรพบุรุษ

๑.๘ ผู้นำทางพระพุทธศาสนา

๑.๘.๑ กำเนิดผู้นำ

กำเนิดของผู้นำหรือที่มาของการปกครองตามทัศนะในทางพระพุทธศาสนาได้มีท่านผู้รู้ และคัมภีร์ในพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้เช่นกัน ดังผู้วิจัยจะได้ยกมาไว้เป็นกรอบแนวคิด ดังต่อไปนี้

สูตรศักดิ์ ม่วงทอง กล่าวถึง แนวคิดของพระพุทธศาสนา ที่เกี่ยวกับเรื่องผู้นำ มีอยู่ ๒ ลักษณะ ได้แก่

๑. ธรรมราชา คือ ผู้นำที่ทรงไว้ซึ่งความรู้ในธรรมของพระพุทธศาสนา และยังประชาชนทั้งหลาย ให้ยินดีด้วยธรรม ธรรมของพระราชาได้แก่ ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ

๒. เทวราชาคือ ผู้นำที่ประชาชนให้การยอมรับ เปรียบดังเป็นเทพเจ้า อันได้แก่ สมมติเทพ

^{๕๓} น้อย สุปิงคัตถ, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, อ้างแล้ว, หน้า ๒๖-๒๘.

คือ เทพเจ้าโดยสมมติ คือโดยการยอมรับของมนุษย์ ซึ่งหมายถึงกษัตริย์ทรงความเป็นเทพ ที่อยู่เหนือมนุษย์ด้วยธรรม คือ หิริ และ โอตตัปปะ^{๕๔}

แนวความคิดเรื่อง กำเนิดผู้นำ หรือผู้ปกครองในพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงเรื่องนี้ ไว้ใน อัครัตถุสูตรได้ใจความ ว่า

ในครั้งนั้นบ้านเมืองมีความอุดมสมบูรณ์เจริญรุ่งเรืองไม่มีการเบียดเบียนกัน และต่อมา สังคมได้เสื่อมลง เพราะความคิด และการกระทำของบุคคลบางคน เช่น เกิดความเห็นแก่ตัว การเบียดเบียน การลักขโมย เกิดขึ้น เมื่อจับกุมผู้กระทำความผิด ได้แล้วแต่ขาดการลงโทษ แก่ผู้กระทำความผิด มีเพียงการกล่าวตักเตือนเท่านั้น และ ผู้กระทำความผิดยอมรับและ สัญญาว่าจะไม่กระทำอีกต่อไป แต่แล้ว ก็ได้กระทำความผิดซ้ำอีก ๒ ครั้ง ๓ ครั้ง

ในที่สุด ประชาชนจึงประชุมแสดงความคิดเห็น เพื่อจัด ระเบียบสังคม เกี่ยวกับเรื่องนี้ จึงได้ขอยุติว่าจะต้องเลือกบุคคลผู้หนึ่งมาเป็นผู้นำ เพื่อทำหน้าที่ในการอบรม สั่งสอนและกำหนดระเบียบข้อบังคับ เพื่อการลงโทษ แก่ผู้กระทำความผิด สำหรับบุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีคุณธรรม และสามารถที่จะ อำนวยประโยชน์สุข แก่มหาชนได้ ดังนั้นเมื่อตกลงกันแล้ว จึงได้แต่งตั้งบุคคลผู้ที่มี คุณสมบัติ ดังกล่าวเป็นผู้นำ^{๕๕}

สุรศักดิ์ ม่วงทอง กล่าวว่า “อัครัตถุสูตร อาจสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง การทะเลาะวิวาท และการเอาใจเอาเปรียบกันในหมู่มนุษย์ เป็นเหตุสำคัญให้เกิดความจำเป็นของผู้นำและมีผู้ตาม เพราะ เมื่อมนุษย์จำนวนมาก รวมตัวกันเป็นสังคม ปัญหาที่ตามมาคือ ความขัดแย้ง แม้ในปัจจุบันนี้ก็มีลักษณะเช่นนั้นปรากฏอยู่”^{๕๖}

^{๕๔} สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : กรณีกำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช”, อ้างแล้ว, หน้า ๒๑-๒๓.

^{๕๕} ที. ปา. ๑๕/๕๘-๖๕/๑๕๓-๑๖๑.

^{๕๖} สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : กรณีกำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช”, อ้างแล้ว, หน้า ๓๗.

จากการศึกษาเอกสารสรุปความว่ากำเนิดผู้นำหรือภาวะผู้นำในทัศนะของพระพุทธศาสนา มี ๒ ประการ ได้แก่ กำเนิดขึ้น โดยบุคคลนั้นมีคุณธรรมมีความรู้ความสามารถ ทำให้บุคคลในสังคมยอมรับและเลือกให้เป็นหัวหน้าหรือผู้นำและกำเนิดโดยการสืบทอดจากบรรพบุรุษ เป็นต้น

๑.๘.๒ ลักษณะของผู้นำ

ในลักษณะสูตร กล่าวถึง มหาปริสทลักษณะ ๓๒ ประการ ซึ่งถือว่า บุคคลที่ประกอบไปด้วยลักษณะ ๓๒ ประการ ย่อมเป็นผู้มีบุญญาธิการ ถ้าเป็นผู้ปกครองจะสามารถ ปกครองบ้านเมือง ด้วยคุณธรรมนำความเจริญ และความสงบสุข มาสู่บ้านเมือง ซึ่ง มหาปริสทลักษณะ ๓๒ ประการ ดังกล่าว มี ดังต่อไปนี้

๑. พื้นฝ่าเท้าเรียบเสมอกัน
๒. สันเท้ายาวเสมอกัน
๓. นิ้วมือนิ้วเท้าเรียวยาวเสมอกัน
๔. เนื้อเต็มในที่ ๑ แห่ง คือ ที่หลังมือสอง หลังเท้าสอง ป่าสอง คอหนึ่ง
๕. กิ่งกายท่อนบนเหมือนกิ่งกายท่อนหน้าศีรษะ
๖. หลังเต็มบริบูรณ์ไม่เป็นร่อง
๗. ทรวงทรวงคุดันไทร คือกายกับวาเท่ากัน
๘. คอกกลมเกลี้ยง
๙. คางคูกวางราชสีห์
๑๐. พื้น ๔๐ ซี่บริบูรณ์
๑๑. พื้นเรียบเสมอกัน
๑๒. เสียงดุเสียงพรหม สำเนียงดั่งนกกการเวก
๑๓. นัยน์ตาคำสนิท คำคม เป็นต้น^{๕๗}

ใน โคบาลสูตร พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสเปรียบเทียบ ผู้นำเหมือนนายโคบาล ที่ประกอบ ด้วยองค์ ๑๑ ประการ จึงสมควรที่จะเป็นผู้ปกครองหมู่คณะ ทำให้หมู่คณะ มีความเจริญ บรรลุถึงความมุ่งหมายได้คือ

๑. รู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ได้บังคับบัญชา
๒. ฉลาดในลักษณะ คือ รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน
๓. เป็นผู้เสียใจขัง คือ รู้จักการแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องต่างๆ

^{๕๗} ที.ปา. ๑๖/๑๓๐/๑-๔.

๔. เป็นผู้ปิดบังแผล คือ ระมัดระวัง ไม่ให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน
๕. เป็นผู้คุ้มกันให้ คือ สามารถอธิบายหลักการต่างๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้
๖. เป็นผู้รู้จักทำหน้าที่ คือ ผู้นำเข้าใจในระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ แนวคิดให้ชัดเจน
๗. รู้ว่าใครค้ำน้ำหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักวิธีพัฒนาบุคคล ให้มีความรู้ความสามารถ
๘. การรู้ทาง คือ ผู้นำจะต้องมีการวางแผนงาน จัดการบริหาร เพื่อเป็นแนวทางในอนาคต
๙. ฉลาดในสถานที่ใคร คือ ผู้นำรู้จักกำหนดนโยบาย เป็นแนวทางในการปฏิบัติ จนกว่าจะบรรลุจุดประสงค์

๑๐. เป็นผู้ริเริ่มให้เหลือไว้ คือ ผู้นำต้องรู้จักประ โยชน์ส่วนรวม รู้ประมาณในให้และการรับ ไม่เอาเปรียบผู้ได้บังคับบัญชา

๑๑. นุชาโคที่เป็นหัวหน้าคือผู้นำควรยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในหน่วยงาน^{๕๔}

จากการศึกษาเอกสารสรุปลักษณะของผู้นำว่า ผู้นำนั้นมีลักษณะทางกายภาพดี มีบุคลิกภาพที่ดี ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓๒ ประการ มีรูปทรงสมส่วนเป็นต้น และเป็นผู้ฉลาดในหลัก การมีความรู้ในหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา รู้เหตุแห่งความเสื่อมคืออบายมุข ๖ ประการและ เหตุแห่งความเจริญ คือมงคลสูตร ๓๘ ประการ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๑.๘.๓ ธรรมสำหรับผู้นำ

การปกครองของผู้นำ ที่จะนับว่าเป็นการปกครองที่ดีนั้น จะต้องปกครองด้วยธรรม เพราะ จะสร้างความยุติธรรมและความถูกต้องให้แก่ผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน อันจะก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน ฉลอง มาปรีดา ได้กล่าวถึง คุณธรรมสำหรับผู้นำ ว่า

คุณธรรมนับว่า เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำ ผู้ที่มีคุณธรรม ส่วนใหญ่ เชื่อกันว่าเป็นผู้ดี ควรแก่การเคารพนับถือ ในสังคมใด หากมีบุคคลที่เพียบพร้อมด้วย คุณงาม ความดี มีเมตตา กรุณา ต่อกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปฏิบัติหน้าที่ของตน ให้ดีที่สุด หวังประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แม้บางครั้งอาจจะต้องเสียประโยชน์ส่วนตนบ้างก็ต้องยอมคดงคดิพจน์สำหรับผู้นำที่ดีว่าในการตัดสินใจนั้นหากยังอยู่ในกรณีสงสัยว่าจะเลือกทางใด ก็ให้เอียงเข้าข้างประชาชนเอาไว้ก่อน

แต่จะต้องยึดหลักการที่ถูกต้องไว้ก่อน ข้อสำคัญในการที่จะบริหารคน ที่ร่วมงาน เรื่องนี้ในทาง พระพุทธศาสนา เน้นถึงความสำคัญ เป็นพิเศษ ซึ่งตรงกับ

^{๕๔} ม. นุ. ๑๕/๓๘๓-๓๘๖/๕๒-๕๘.

หลักความจริงที่ว่า ก่อนที่จะไปบริหารผู้อื่นให้เป็นคนดีนั้น ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนเองให้ได้ดีก่อน ไม่ใช่ดีแต่พูด ถ้าเรากระทำอย่างที่ต้องการให้คนอื่นทำยังไม่ได้ แม้จะดีมีหลักเพียงใด ก็ยากที่จะให้คนอื่นเชื่อ และทำตามได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสร้างคุณธรรมให้เกิดขึ้น และจงพยายามขจัดสิ่งที่ไม่ดีไม่งามในคนให้ค่อยๆ หดหายไป เพื่อให้เป็นขึ้นชอบของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างจริงใจขึ้นชอบของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ^{๕๕}

พระธรรมปิฎก กล่าวว่ “คุณธรรมของผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติภายในของผู้นำ อันได้แก่ สัปปริสธรรมทั้ง ๗ ประการ เป็นคุณสมบัติภายในของผู้นำ หากว่า ผู้นำมีคุณธรรมทั้ง ๗ ประการ เหล่านี้แล้วแม้จะไม่มีคุณสมบัติครบทั้ง ๗ ประการ ก็สามารถที่จะเป็นผู้นำได้เพราะว่า รื่องค์ ประกอบและปัจจัยต่างๆ”^{๕๖}

จ.เปรี๊ญ กล่าวถึง “ธรรมสำหรับผู้นำ ได้แก่ หลักสัปปริสธรรม ซึ่งหมายถึง ธรรมของ สัตบุรุษ ธรรมของคนดี บุคคลผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจ โดยยึดเอาหลักสัปปริสธรรมเป็นหลักในการ ดำเนินชีวิต บุคคลที่ยึดเอาหลักสัปปริสธรรมเป็นธรรมประจำใจยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ดี เพราะเป็นผู้มี เหตุ มีผลในการปฏิบัติตน เมื่อบุคคลรู้จักเหตุผลแล้ว การปฏิบัติตนก็เพียบพร้อมด้วยความดี”^{๕๗}

กณิน อรรถโยธิน กล่าวถึง “ธรรมสำหรับผู้นำ ได้แก่ สัปปริสธรรม คือ คุณสมบัติของ ผู้ค้ำนเองถ้าบุคคลใด ประกอบด้วย คุณธรรม ๗ ประการ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักคน รู้จักประมาณ รู้จักกาลรู้จักชุมชน รู้จักบุคคลแล้วบุคคลนั้นเป็นคนดีคือ สัตบุรุษ ในทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นดี เพราะเป็นผู้รักสงบ รักความเที่ยงธรรม รู้จักหน้าที่ของตน รู้จักกาลเทศะ มีเหตุมีผลในการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองคนอื่น จะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น”^{๕๘}

ทองย้อย แสงสินชัย กล่าวถึง “หลักสัปปริสธรรม ว่า เป็นธรรมของสัตบุรุษ คือธรรม ของคนดี หรือ สมบัติผู้ดีของผู้นำ และได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ค้ำนว่าไม่ได้ดีเพราะเป็น ผู้ที่เกิด

^{๕๕} ฉลอง มาปรีดา, คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร, อ่างแล้ว, หน้า ๑๓.

^{๕๖} พระธรรมปิฎก, ภาวะผู้นำ, อ่างแล้ว, หน้า ๒๔-๒๖.

^{๕๗} จ. เปรี๊ญ, พุทธพิธีเทศนาสอนประชาชน 3 เดือน, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมบรรณาการ, ๒๕๑๕), หน้า ๑๓๓.

^{๕๘} หลวงกณิน อรรถโยธิน, อธิบายธรรมวิภาค น.ช. ศรี, (กรุงเทพมหานคร : เลียงเชียง, ๒๕๐๒), หน้า ๑๔๖.

ในตระกูลสูงผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจดีผู้มีอำนาจทางการเมืองผู้มีอำนาจทางการทหารและผู้มีการศึกษา”^{๖๓}

ฐะปะนีย์ นาครทรรพ กล่าวว่า “สัปปุริสธรรม คือ ธรรมอีกหมวดหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์มากต่อการดำเนินชีวิตในสังคม ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และ อนาคต เมื่อศึกษาให้เข้าใจและปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ย่อมเชื่อว่าเป็นสัตตบุรุษหรือ เป็นคนดี”^{๖๔}

ชัยวัฒน์ อัดพัฒนา กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีคุณธรรม หรือหลักดำเนินการบริหาร เพื่อความสุขและความเจริญก้าวหน้า ในการทำหรือดำเนินงาน หลักธรรมนั้นได้แก่ สัปปุริสธรรม คือธรรมของคนดี คนที่สมบูรณ์ มีคุณสมบัติ ๗ ประการ”^{๖๕}

ปิ่น มุทุกันต์ กล่าวว่า “สัปปุริสธรรม คือ คุณสมบัติของสัตตบุรุษ หรือ พลเมืองดี เป็นเครื่องหมายว่าผู้นั้นเป็นสัตตบุรุษ ใครก็ตามไม่ว่าจะมีฐานะอย่างไรถ้ามีคุณสมบัติ ๗ ประการนี้ผู้นั้นเป็นสัตตบุรุษ แต่ถ้าขาดคุณสมบัตินี้แล้ว แม้ว่าจะเป็นคนมีชาติสกุลมีวิทยฐานะสูง มียศศักดิ์อิศรฐาน มั่งมีเงินทองสักปานใดก็ไม่เรียกว่า สัตตบุรุษธรรม”^{๖๖}

เสฐียรพงษ์ วรรณปก กล่าวว่า “สัปปุริสธรรม เป็น ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้คนเป็นคนดีมีอยู่ ๗ ประการคือรู้เหตุ รู้ผล รู้คน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และ รู้บุคคล สรุปลงสั้นๆ ว่าการรู้กาลเทศะ เพราะว่า คนที่รู้กาลเทศะเป็นคนดี เป็น สุภาพบุรุษเป็นสุภาพชน”^{๖๗} สุวิน สุขสมกิจ ได้กล่าวถึง การใช้อำนาจ และ ธรรมที่เป็นอำนาจของผู้ปกครองไว้ว่า

การเป็นผู้นำปกครองบังคับบัญชาผู้อื่นนั้นสิ่งที่เป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งก็คืออำนาจของผู้บังคับบัญชา ให้คนอื่นเชื่อฟัง และปฏิบัติเรื่องอำนาจและที่มาของ

^{๖๓} ทองย้อย แสงสินชัย, สัปปุริสธรรม ๗ ประการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๑-๕.

^{๖๔} ฐะปะนีย์ นาครทรรพ, สัปปุริสธรรม, (กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ, กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ร, ๒๕๒๙), หน้า ๓.

^{๖๕} ชัยวัฒน์ อัดพัฒนา, หลักการดำรงชีวิตในสังคม, มหาวิทยาลัยรามคำแหง (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๘), หน้า ๑๗๙.

^{๖๖} ปิ่น มุทุกันต์, แนวสอนหลักธรรมหลักสุตรนักธรรมชั้นตรี, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๑๔), หน้า ๓๐๐-๓๐๓.

^{๖๗} เสฐียรพงษ์ วรรณปก, มัชฌิมปฏิปทา : สายกลางสองมิติ สัปปุริสธรรม ๗ นัยที่ สอง, (กรุงเทพมหานคร : พีอาร์ คัลเลอร์ พรินท์, ๒๕๔๗), หน้า ๓๗.

อำนาจในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงเรื่องอำนาจไว้ว่า อำนาจย่อมเป็นใหญ่ในโลก อำนาจเกิดขึ้นในคนอย่างหนึ่ง และอำนาจเกิดขึ้นโดยตำแหน่งหน้าที่อย่างหนึ่ง อำนาจนี้ ย่อมเป็นใหญ่ในการสั่งงานทั้งปวง บุคคลต่างๆ ย่อมเกรงกลัว ต่ออำนาจ

ดังนั้น อำนาจจึงเป็นใหญ่ในโลกแต่อำนาจที่จะมีคุณค่าและคุณประโยชน์ มากนั้นควรประกอบด้วยคุณธรรมในบุคคลแต่ละคนก็ย่อมมีอำนาจเป็นของตนเอง และการที่จะใช้อำนาจก็ต้องยึดหลักธรรมเป็นที่ตั้งคือธัมมาริปไตยถือเอาธรรมเป็นใหญ่ ยึดเอาความถูกต้องเป็นจริงสมควรตามธรรมเป็นประมาณผู้นำหรือหัวหน้า ต้อง ถือ ธัมมาริปไตย คือการประพฤติให้ถูกต้องตามหลักธรรมคั้งนั้นหลักธรรมจึงเป็นสิ่งที่ควบคุมอำนาจ ไม่ให้ผู้นำใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้อง และหลักธรรมที่ทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติเป็นผู้มีอำนาจซึ่งจะมีคุณประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อความเข้าใจเรื่อง ที่มา ของอำนาจประเภทต่างๆ คั้งนี้^{๖๔}

พละ ๕ คือ ธรรมอันเป็นกำลังหรืออำนาจเกิดจากหลักธรรมะ ๕ ประการ คือ

๑. ตัทธา ความเชื่อ
๒. วิริยะ ความเพียร
๓. สติ ความระลึกได้
๔. สมาธิ ความตั้งจิตมั่น
๕. ปัญญา ความรอบรู้^{๖๕}

สังกหัตถุ คือ วัตถุแห่งการสงเคราะห์ หรือวัตถุที่ยึดเหนี่ยวน้ำใจ ๔ ประการ คือ

๑. ทาน คือ การให้
๒. ปิยะวาจา คือ การกล่าวถ้อยคำอันไพเราะ
๓. อัถตจริยา คือ การ ประพฤติเป็นประโยชน์ในโลกนี้
๔. สมานัตตตา คือ การเป็นผู้ประพฤติตนเสมอต้นเสมอปลายในบุคคลนั้นๆ ตามควร^{๖๖}

บารมี ๑๐ ประการ คือ เป็นคุณธรรมที่ทำให้บุคคลผู้บำเพ็ญให้เต็มที่แล้ว สามารถทำให้ผู้ บำเพ็ญหรือผู้นำ เป็นผู้นำที่ดีและดำเนินภาระกิจบรรลุปเป้าหมายได้ และบารมี ๑๐ ประการ ได้แก่

๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ

^{๖๔} สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษาแก่นัผู้ใหญ่ บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, อ้างแล้ว, หน้า ๕๘.

^{๖๕} ตี. ม. ๓๑/๑๐๕๕/๑๑๓.

^{๖๖} อจ. จตุตถก. ๓๕/๓๒/๑๑๗.

๒. คีล การประพาศิตีจามถูกต้องตามระเบียบ รักษากายวาจาให้เรียบร้อย
๓. เนกขัมมะ การปลีกตัว ปลีกใจ ออกจากกาม
๔. ปัญญา ความรอบรู้ ความหยั่งรู้เหตุผล
๕. วิริยะ ความเพียร บากบั่น ไม่ทอดทิ้งธุระ
๖. ขันติ ความอดทนความสามารถใช้สติควบคุมตนเองให้อยู่ในอำนาจของเหตุผล
๗. ตัจจะ ความจริง คือ ความพูดจริง ทำจริง ไม่โกหกหลอกลวง
๘. อริยฐาน ความตั้งใจมั่น วางจุดหมายของการกระทำของตนเองไว้แน่นอน
๙. เมตตา ความรักใคร่ ประรณาคี ต่อผู้อื่น
๑๐. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง เทียงธรรม ไม่ลำเอียง^{๑๐}

ใน ตัปปริสตุตร กล่าวถึง ตัปปริสธรรม คือ ธรรมของคนดี ๗ ประการ ซึ่งได้ทรงแสดง แก่ภิกษุ หรือบุคคลที่เป็นคนดีระดับผู้นำไว้ว่า

๑. ธัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือ รู้จักหลักการและเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไป เกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต เช่น รู้ว่าตำแหน่งฐานะ อาชีพ การงานของตน มีหน้าที่ควรรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไร

๒. อัถตัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายและรู้ความมุ่งหมายของ หลัก การที่ตนปฏิบัติเข้าใจจุดประสงค์กิจการที่ตนกระทำรู้ว่าหลักการนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร

๓. อัถคตัญญตา รู้จักตน คือ รู้ตามความเป็นจริงว่า ตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ตามความสามารถและคุณธรรม

๔. มัตตัญญตา รู้จักประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูดการปฏิบัติและการทำงานต่าง ๆ

๕. กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้จักเวลาอันเหมาะสม เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร และ ทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลาให้เหมาะเวลา ให้ถูกเวลา เป็นต้น

๖. ปริสตัญญตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชนและชุมชน รู้จักกาลปฏิบัติในถิ่นที่ ชุมชน และต่อชุมชนนั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาต้องทำกริยาอย่างนี้ ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ควรเกี่ยวข้องกับ ควรต้อง สงเคราะห์ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนั้นๆ เป็นต้น

^{๑๐} สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษาแก่นันผู้ใหญ่ บ้าน จังหวัดกาญจนบุรี”, อ้างแล้ว, หน้า ๕๘.

๑. ปุคคลปรปรัญญา รู้จักบุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดย อรรถาธิบาย ความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น^{๑๒}

พระมหาสุทริพงษ์ ธรรมพิทักษ์ ได้ศึกษาถึงหลักพุทธจริยธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์ กับหลัก พุทธจริยธรรม สำหรับพระมหากษัตริย์ ในฐานะผู้นำ และผู้บริหาร หลักธรรม เพื่อการ ปกครอง สำหรับพระมหากษัตริย์ในฐานะผู้นำและผู้บริหาร หลักธรรมนั้น ได้แก่ ได้แก่

๑. พรหมวิหาร ๔

ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมคือธรรมประจำตัวของผู้ใหญ่ ผู้ปกครอง ผู้บริหาร มีลักษณะ เป็นธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่ และใช้เป็นหลักกำกับความประพฤติ จึงจะ เชื่อว่า ดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ดังพระเจ้ามเหศวร แห่งมิลินดาคร ประพฤติอยู่อย่างสม่ำเสมอมิได้ขาด จนได้รับการยกย่องว่า ธรรมราชา หรือ พระเจ้า มหาสุทิสสนะ ประพฤติในพรหมวิหารธรรมเมื่อ สวรรคตไปแล้วไปเกิดในพรหมโลก มีหัวข้อ ธรรม ดังนี้^{๑๓}

๑. เมตตา คือ ความปรารถนาดี ต้องการช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุข หรืออยากให้ผู้ที่อยู่ ภายใต้อำนาจปกครองมีความสุข และ คิดทำประ โยชน์แก่ผู้ที่อยู่ใต้ปกครองทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสาร อยากช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยากของผู้ใต้ปกครองที่ได้รับความเดือดร้อน

๓. มุทิตา คือ ความพลอยยินดี ในเมื่อเห็นผู้ใต้ปกครองมีความสุข ประสพความสำเร็จ เจริญยิ่งๆ ขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่นินดี ยินร้าย ปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรม^{๑๔}

๒. สังคหัตถ์ ๔

เป็นหลักธรรมสังเคราะห์ซึ่ง กันและกัน ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวคือยึดเหนี่ยวใจบุคคล ธรรม หัวข้อนี้เหมาะสำหรับผู้ปกครอง ผู้บริหารในการผูกน้ำใจคนไว้ เพราะผู้บริหารมีความจำเป็นต้อง บริหารคนเป็นจำนวนมาก ถ้าผู้บริหารไม่มีหลักการบริหารที่ดีแล้ว การบริหารจะมีปัญหาตามมา

^{๑๒} อจ. สศุคค. ๔๒/๒๖/๑๕๐-๑๕๕.

^{๑๓} พระสุทริพงษ์ ธรรมพิทักษ์, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์พุทธจริยธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์ที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาเถรวาท : ระหว่างพระเจ้าพิมพิสาร กับ พระเจ้า- ปเสนทิโกศล”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจริยศาสตร์ศึกษา,(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๔๔, หน้า ๓๖.

^{๑๔} ตี.ม. ๓๐/๕๗๓/๓๐๕.

อย่างแน่นอน แต่ถ้าผู้บริหารใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารแล้ว ใครๆ ก็ต้องการอยู่ภายใต้การปกครอง สังคหวัตถุ ๔ ประการ คือ

๑. ทาน คือ การให้ปันสิ่งของที่ควรให้ การเสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยวัตถุสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ การแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา คือ การกล่าว วาจาอันเป็นที่รัก วาจาพูดค้ำน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ กล่าวคือการกล่าววาจาไพเราะ สุภาพ อ่อนหวาน สมานสามัคคี มีประโยชน์ประกอบไปด้วยเหตุผล

๓. อัตถจริยา คือ การประพฤติเป็นประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรมแก่ผู้ได้ปกครอง

๔. สามนัตตตา คือ ความมีตนเสมอ ได้แก่ การวางตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอในผู้ได้ปกครองทั้งหลาย และ เสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้แก้ไข ตลอดจนวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะ บุคคล เหตุการณ์ สิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี^{๓๕}

๓. อคติ ๔

ผู้ปกครองผู้บริหาร ผู้นำ ต้องไม่เป็นผู้ลำเอียง ต้องวินิจฉัยในเรื่องต่างๆ ด้วยความยุติธรรม เว้นอคติ ไม่ตัดสินใจโดยผลุนผลัน ในขุททกนิกาย ชาคก กล่าวไว้ว่า ผู้ปฏิบัติเช่นนี้จะไม่ต้องมลทิน หรือได้รับการติเตียนจากคนทั่วไป เปรียบเหมือนดอกบัวที่เกิดในสระที่มีมีเปือกตม แต่ก็ยังมีชาวสะอาด ผุดผ่อง อคติ ๔ ได้แก่

๑. ลำเอียงเพราะชอบ เป็นการกระทำในสิ่งที่ไม่ควรกระทำ ด้วยความชอบพอ รักใคร่กัน เช่น การให้ลาภยศ การตัดสินใจ หรือตัดสินใจอื่นๆ ด้วยอำนาจความพอใจของตน

๒. ลำเอียงเพราะความชัง เป็นการกระทำในสิ่งที่ไม่ควรกระทำ ด้วยความเกลียดชังไม่ชอบกัน เช่น การไม่ให้ลาภยศหรือการตัดสินใจ หรือตัดสินใจอื่นๆ ด้วยอำนาจความเกลียดชัง

๓. ลำเอียงเพราะความหลง เป็นการกระทำในสิ่งที่ไม่ควรกระทำ ด้วยความโง่เขลา เช่น การให้ลาภหรือไม่ให้ลาภยศ การตัดสินใจ หรือตัดสินใจอื่นๆ ด้วยอำนาจความโง่เขลา

๔. ลำเอียงเพราะความกลัว เป็นการกระทำในสิ่งที่ไม่ควรกระทำ ด้วยความกลัว เช่น การให้ลาภหรือไม่ให้ลาภยศ การตัดสินใจ หรือตัดสินใจอื่นๆ ด้วยอำนาจความกลัว^{๓๖}

๔. เบญจศีล เบญจธรรม ๕

เบญจศีล เบญจธรรม ๕ ประการนี้ เป็นคุณธรรมสำหรับผู้นำผู้บริหารปกครองของมหาชน เป็นหลักธรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นไปในการไม่เบียดเบียนกันของบุคคลในสังคม เป็นธรรมที่

^{๓๕} ส.ม. ๓๐/๕๗๓/๓๐๕.

^{๓๖} อ.จ.จตุตถก. ๒๑/๒๓/๑๗.

เกื้อกูลแก่การพัฒนาสังคม เป็นหลักธรรม วินัย ที่เป็นพื้นฐานของผู้ครองเรือนที่มีคุณค่าต่อการปกครองบุคคลในสังคม ได้แก่

เบญจศีล ๕

๑. ปาณาติปาตา เวรมณี คือ เว้นจาก การฆ่าสัตว์
๒. อทินนาทานา เวรมณี คือ เว้นจากการลักขโมยทรัพย์สินของผู้อื่น
๓. กาเมสุเมฉาจารา เวรมณี คือ เว้นจากการ ประพฤตผิดในกาม
๔. มุสาวาทา เวรมณี คือ เว้นจากการ พูดเท็จ
๕. สุราเมรยมัชชปมาทัฏฐานา เวรมณี คือ เว้นจากการดื่มสุรา^{๓๓}

เบญจธรรม ๕

๑. เมตตา กรุณา คือ มีความรักความสงสารกัน
๒. สัมมาอาชีวะ คือ การเลี้ยงชีพในทางที่ชอบ
๓. กามสังวร คือ สำรวมในกาม ยินดีในคู่ครองของตนเอง
๔. ถังจະ คือ ความซื่อสัตย์ต่อกัน
๕. สติสัมปชัญญะ คือ ความเป็นผู้มีสติ สัมปชัญญะ ไม่ประมาท^{๓๔}

๕. พละ ๕ ของพระราชา

พละ ๕ ในที่นี้เป็นพลังของพระมหากษัตริย์ หมายถึง กำลังอันยิ่งใหญ่ที่สามารถเป็นกษัตริย์ปกครองแผ่นดินได้อัน ได้แก่

๑. พหาลัง หมายถึง กำลังกาย
๒. โภคพลัง หมายถึง กำลังโภคสมบัติ
๓. อมัจฉพลัง หมายถึง กำลังข้าราชการ
๔. อภิรัชชพลัง หมายถึง กำลังตระกูลสูง
๕. ปัญญาพลัง หมายถึง กำลังปรีชาญาณ^{๓๕}

๖. อุปริหานิยธรรม ๗

ธรรมหัวข้อนี้ มีความสำคัญต่อการบริหารบ้านเมืองมาก เพราะเป็นหัวข้อธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเลื่อมของบ้านเมือง และเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือ ผู้บริหาร

^{๓๓} อจ.ปญจก. ๔๐/๕๔/๒๒๒.

^{๓๔} สุรินทร์ การะนนท์, ปรัชญาเบื้องต้น, (อุบลราชธานี : วิทยาการพิมพ์ออฟเซท, ๒๕๔๑), หน้า ๘๔.

^{๓๕} พุ.ชา. ๒๗/๒๔๔๔/๕๓๒.

บ้านเมือง ซึ่งธรรม ๗ ประการนี้ผู้บริหารบ้านเมืองใดมีธรรมเหล่านี้อยู่ บ้านเมืองนั้นจะไม่มี ความเสื่อมอย่างแน่นอนอนได้แก่

๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิจ
๒. เมื่อประชุมและเลิกประชุมก็พร้อมเพียงกัน
๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างของเดิม
๔. ท่านเหล่าใดที่เป็นหลักเป็นผู้ใหญ่ เคารพนับถือท่านเหล่านั้น
๕. คู่ครองบรรดาภรรยา กุมารีทั้งหลายให้อยู่โดยศิมิให้ถูกข่มเหง
๖. เคารพสักการะบูชาเจดีย์ ปุชนีย์วัตถุของประจำชาติ
๗. จัดให้ความอารักขา คู่ครอง ป้องกัน อันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย^{๘๐}
๘. ทศพิธราชธรรม ๑๐

เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญ เป็นหลักธรรมที่มีความครอบคลุมในหลายๆ ด้านเหมาะ สำหรับผู้นำ เป็นธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์ คุณสมบัติของนักปกครองที่ดี สามารถปกครองแผ่นดิน โดยธรรม และยังประ โยชน์สุขแก่ประชาชน จนเกิดความชื่นชมยินดีได้แก่

๑. ทาน คือ การให้ทรัพย์สินสิ่งของ
๒. ศีล คือ ประพฤติดีงาม
๓. ปริจาคะ คือ ความเสียสละ
๔. อาชวระ คือ ความซื่อตรง
๕. มัททวะ คือ ความอ่อนโยน
๖. คบะ คือ ความทรงเดชเหากิเลสตัณหา ไม่หมกมุ่นในความสำราญ
๗. อักโกธะ คือ ความไม่กริ้วโกรธ
๘. อวิหิงสา คือ ความไม่ข่มเหงเบียดเบียน
๙. ขันติ คือ ความอดทนเข้มแข็ง ไม่หือถอย
๑๐. อวิโรธนะ คือ ความไม่คาจธรรม^{๘๑}
๑๑. จักรวัตติสูตฺร หรือ จักรวรรดิธรรม ๑๒

จักรวรรดิธรรม ๑๒ ประการนี้ เป็นวัตรข้อปฏิบัติของพระเจ้าจักรวรรดิ ที่พึงทรงบำเพ็ญ อยู่สม่ำเสมอ เป็นธรรมเนียมที่ทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจ ของพระเจ้าจักรวรรดิ เป็นหน้าที่ของ นักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ได้แก่

^{๘๐} ที.ป. ๑๓/๗๐/๒๓๕-๒๔๑.

^{๘๑} พ.ช. ๒๘/๒๔๐/๘๖.

๑. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่ชนในพระราชฐานและพยุหะเสนา
๒. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่กษัตริย์เมืองขึ้นหรือผู้ครองนครภายใต้พระบรมเชษานุภาพ
๓. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่กษัตริย์ที่ตามเสด็จคือเหล่าเชื้อพระวงศ์ผู้เป็นราชบริพาร
๔. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่พราหมณ์และคฤหบดีทั้งหลาย
๕. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่ชาวนิคมและชาวชนบท
๖. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่สมณะพราหมณ์
๗. คຸ້ມครองสงเคราะห์แก่เหล่าเนื่อนกอันพึงบำรุงไว้ให้มีสืบพันธุ์
๘. ห้ามปรามไม่ให้ประพฤดิอันไม่เป็นธรรม
๙. เจองานทรัพย์ทำนุบำรุงแก่ผู้ขัดสนไร้ทรัพย์
๑๐. ไปหาสมณะพราหมณ์ไต่ถามปัญหา
๑๑. เว้นความกำหนัดในกามโดยอาการไม่เป็นธรรม
๑๒. เว้นจากความโลภ กล้า ไม่เลือกที่ควร^{๔๒}

จากการศึกษาเอกสารธรรมของผู้นำ สรุปว่า ได้แก่หลักสัปปุริสธรรม คือธรรมของคนดี ๑๒ ประการ หลักพรหมวิหารธรรม ๔ หรือหลักธรรมของผู้ใหญ่ หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมเพื่อการยึดเหนี่ยวจิตใจ อคติ ๔ ความไม่ลำเอียง หลักเบญจศีลเบญจธรรม ๕ หลักพละ ๕ หรือกำลังอันยิ่งใหญ่โดยธรรม หลักอภิธานิยธรรม ๑๒ หรือธรรมเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว ทศพิธราชธรรม ๑๐ หรือธรรมของพระราช และหลักจักรวัตติธรรม หรือธรรมของพระจักรพรรดิ เป็นต้น

จากการที่กล่าวถึงผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งได้ศึกษาถึงความหมายของผู้นำภาวะผู้นำตลอดถึงการกำเนิดผู้นำ บทบาทหน้าที่ แบบของผู้นำ อำนาจ และคุณธรรมของผู้นำต่างๆ ทำให้ทราบถึงภาพรวมของผู้นำหรือภาวะผู้นำในด้านต่างๆ แต่ก็เป็นที่น่าพิจารณาอยู่หลายประเด็น เช่น คุณลักษณะของผู้นำในทางด้านคุณธรรม มีท่านผู้รู้หลายท่านได้กล่าวถึง แต่ยังไม่มิต่านผู้ใดได้ศึกษาลงลึกในรายละเอียดเฉพาะด้านเพียงแต่ กล่าวเป็นภาพรวมเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ประกอบไปด้วยคุณธรรมของคนดีหรือผู้นำแบบสัทบุรุษคือผู้นำที่มีคุณสมบัติทั้ง ๑๒ ด้านย่อมจะทำให้ผู้นำ ผู้ตามและสังคมดำเนินไปในทางที่ดี

^{๔๒} ที.ป้า. ๑๕/๔๘/๑๓๓-๑๓๔.

๑.๕ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำต่างๆ ได้มีนักวิชาการจากหลายสาขาวิชาทำการศึกษาทดลอง และมีวิวัฒนาการกันมาเรื่อยๆ ก็เพื่อแสวงหาปัจจัยที่จะทำให้บุคคลแต่ละคนเป็นผู้เป็นที่ดีและประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวความคิดทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ จากท่านผู้รู้ทั้งหลาย ทั้งในและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

๑.๕.๑ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำภายในประเทศ

ทัศนะทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นมีมากมาย ผู้วิจัยมุ่งจะเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ ภายในประเทศ ตามทฤษฎีของท่านผู้รู้ ดังนี้

สุวิน สุขสมกิจ ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำว่า

ทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ นั้นมี มากมาย บางทฤษฎี ก็ล้าสมัย บางทฤษฎี ก็ใช้อย่างอิงกันอยู่ในปัจจุบัน บางทฤษฎีก็เกิดขึ้นจากการวิจัยพฤติกรรม ของมนุษย์ทางวิทยาศาสตร์ เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่ามีความสำคัญต่อผู้นำ แต่ทฤษฎีก็มีข้อบกพร่องจึงทำให้เกิดทฤษฎีสถานการณ์ โดยเชื่อว่าสถานการณ์หนึ่งๆ มีส่วนส่งเสริมให้บุคคล ตั้งตนเป็นผู้นำได้

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาผู้นำกับความต้องการ ของผู้ตามพฤติกรรมและการจูงใจต่างๆ ของบุคคลในหน่วยงานตลอดจนการสร้างตัวแบบผู้ของนักทฤษฎีในองค์กรสมัยเพื่อการศึกษาแบบต่างๆ ของผู้นำซึ่งได้กล่าวถึง โดยสังเขปต่อไป แม้ว่าการศึกษาเรื่องผู้นำยังไม่สมบูรณ์ก็ตาม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าทุกทฤษฎีมีความสัมพันธ์กัน เพื่อเป็นแนวทางในการเปรียบเทียบจึงเสนอความคิดของนักทฤษฎีนำบางท่านดังนี้^{๕๖}

ทองใบ สุชชาดา ได้ให้แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ เกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำมี ๒ มิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ และ ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยได้ อธิบาย ดังนี้

๑. ด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มและเน้นดำเนินงานให้เป็นระเบียบ ช่องทางการติดต่อสัมพันธ์ ให้เป็นไปตามสายงาน

๒. ด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความสัมพันธ์การเป็นผู้นำกับสมาชิกของกลุ่ม ในลักษณะการเป็นมิตร เคารพนับถือซึ่งกันและกัน

^{๕๖} สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดกาญจนบุรี”, อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๗.

นักวิจัยจากมหาลัทธิมิชชันนารี ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและสรุปได้ว่ามี ๒ ประเภทดังนี้

๑. พฤติกรรมที่มุ่งงานเป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสนใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี

๒. พฤติกรรมที่ให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพฤติกรรมที่เน้นการสร้างความร่วมมือและทำงานกันเป็นทีม^{๔๔}

๑.๕.๒ ทฤษฎีภาวะผู้นำต่างประเทศ

แนวคิดทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีของนักวิชาการจากต่างประเทศซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องนี้ไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำรวบรวม และเสนอไว้ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้

เบอร์นาร์ค เอ็ม บาส, Bernard M. Bass ได้แบ่งกลุ่มทฤษฎีไว้ ๑๐ กลุ่ม ตามแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่าน ดังต่อไปนี้ คือ

๑. กลุ่มทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่

นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่า “ผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี หรือผู้นำและผู้ตามต่างมีลักษณะพิเศษบางประการด้วยกัน ผู้นำก็จะมีลักษณะเช่นนั้นเหนือกว่า หรือ มากกว่าผู้ตามลักษณะพิเศษนี้จะรวมถึงพลังทางกายพลังสมองและพลังศีลธรรมที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรมหรือการแต่งงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น เลนิน เซอร์ชิลล์ ฮิตเลอร์ และมุสโสลินี เป็นต้น”^{๔๕}

ทฤษฎีนี้ก็มีส่วนที่ในการเป็นผู้นำได้ แต่ต้องเลือกตามความเหมาะสม แก่กาลสมัย ที่ผู้นำจะนำไปปรับใช้ ในแต่ละทฤษฎี

๒. กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ

O.W. Jenkins และคณะ เป็นนัก ทฤษฎี กลุ่มนี้ ทำการศึกษาถึง คุณลักษณะของผู้นำ ได้เสนอแนวคิดว่า

ประสิทธิภาพ ของภาวะผู้นำจะสามารถอธิบายหรือชี้ให้เห็น โดยดูจากบุคลิกลักษณะทางกายภาพ และบุคลิกลักษณะทางจิตภาพ หรืออาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง ปัญหาของทฤษฎีนี้ คือนักทฤษฎีให้ความคิดเห็นแตกต่างกันไปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยต่างก็ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันออกไปคนละอย่างสองอย่าง และบางครั้งก็มีความเห็นขัดแย้งกัน เช่น ผู้นำควรเป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ กระทำตน

^{๔๔} ทองใบ สุคชานดา, อังโน วาสนา สุขประเสริฐ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร”, อังแล้ว, ๒๕.

^{๔๕} เบอร์นาร์ค เอ็ม บาส, Bernard M. Bass อังโน พิมใจ โอภาณุรักษรรณ, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : มปท, ๒๕๔๒), หน้า ๒๑.

คามเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำสามารถช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มรู้จักการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีความเฉลียวฉลาด และมีความสนใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นต้น^{๗๖}

ผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีเหล่านี้ แม้จะมีการขัดแย้งกันบ้าง แต่ก็สามารถนำไปใช้ในการปกครอง แต่ต้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ใช่ผู้นำจะบังคับหรือยึดรูปแบบอย่างเดี๋ยวมอไป ต้องมีทักษะที่ดีต่อผู้อื่นด้วย

๓. กลุ่มทฤษฎีสภาพแวดล้อม

Spiller และ คณะ เป็นนักทฤษฎีนี้ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสถานสิ่งแวดล้อมว่า “การที่บุคคลคนหนึ่งจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับหน้าที่และความชำนาญของเขาในขณะนั้นว่าสามารถที่จะแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ในยามวิกฤติได้ เช่นสงคราม ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำ สืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง ตัวอย่างผู้นำในทางทฤษฎีนี้ คือ มหาคมะ คานธี และมาร์ติล กูลเชอร์คิง”^{๗๗}

๔. กลุ่มทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์

Bernard ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ Westburgh และคณะที่ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎี เรื่องผลกระทบระหว่าง บุคคลกับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ผนวกกันทฤษฎีสภาพแวดล้อมทฤษฎีนี้เชื่อว่า ลักษณะของผู้นำสืบเนื่องมาจากผู้นำเองประการหนึ่ง ลักษณะของกลุ่มผู้นำอย่างหนึ่ง และลักษณะของสถานการณ์ที่มีอยู่รอบ ๆ ตัวผู้นำและผู้ตามอีกประการหนึ่ง ปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษคือ สภาพปฏิกิริยาโต้ตอบ การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม^{๗๘}

๕. กลุ่มทฤษฎีจิตวิเคราะห์

Vies และHummel เป็นนักทฤษฎี จิตวิเคราะห์ มีความเชื่อว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้โดยกล่าวว่า “ต้องใช้หลักการวิเคราะห์ ก็จะสามารถอธิบายพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้เช่นเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำในความเชื่อด้านต่าง ๆ จิตวิเคราะห์เข้าใจถึง ID คือ สัญชาติญาณโดยกำเนิดของมนุษย์ Ego การได้รับภายหลังจากการเลี้ยงดู การฝึกฝนเรียนรู้และSuper ego เป็นมโนธรรมให้ผู้นั้น ใช้วิจารณญาณ ในสิ่งที่ควรปฏิบัติจาก Ego ที่ได้รับมา”^{๗๙}

^{๗๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒.

^{๗๗} เรื่องเดียวกัน.

^{๗๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓.

^{๗๙} เรื่องเดียวกัน.

ในทฤษฎี จิตวิเคราะห์นี้เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่ เชื่อว่าการเป็นผู้นำจะต้องมีการพัฒนาจาก สัญชาติญาณ เดิมๆ ของมนุษย์ ด้วยมีการพัฒนาในด้านกายภาพและด้านมโนธรรม หรือ พัฒนาในด้าน จิตใจด้วยคุณธรรม ก็สามารถที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้

๖. กลุ่มทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง

M.G Evens ได้กล่าวถึงทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวังของกลุ่มและผู้นำว่า “สมาชิก คนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหาก ว่าบุคคลนั้น เป็นผู้ริเริ่มบทบาทนั้นจะต้อง สอดคล้องกับสถานการณ์” องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่ม ๓ ประการ คือ

๖.๑ อำนาจตามตำแหน่ง ผู้นำบางกลุ่มจะมีอำนาจ ตามตำแหน่ง เช่นครูใหญ่ประชุมครูใน โรงเรียน แต่บางกลุ่มอาจไม่มีตำแหน่ง เช่น การเล่นเกมของเด็กๆ สารขององค์ประกอบนี้ คือ ผู้นำ ของกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งมากหรือน้อยจะทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน

๖.๒ ภารกิจของกลุ่ม ภารกิจคือการทำงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานอาจยาก หรือง่าย ต่างกันงานบางอย่างต้องสนใจวิเคราะห์และใช้ข้อมูลจำนวนมากประกอบในการตัดสินใจ ความ ยากง่ายของงานมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

๖.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้นำ และสมาชิกในกลุ่มความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่มผู้นำ และ สมาชิกในกลุ่ม มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า องค์ประกอบทั้งสองประการ ที่กล่าวมาแล้ว ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีความสามารถที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มก็จะเป็น ไปด้วยดี โอกาสในการนำกลุ่ม ไปสู่จุดหมายก็ง่ายขึ้น^{๕๐}

๗. ทฤษฎีกลุ่มมนุษยนิยม

Raddin และคณะ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีมนุษยนิยมและมีความเชื่อว่ามนุษย์มีความรับ ผิดชอบ รักความอิสระ มีความใฝ่ฝันมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์การ ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ ดังนั้น นักทฤษฎีนี้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีแนวคิด ดังต่อไปนี้

๗.๑ เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความเป็นอิสระ มีความต้องการและมีความหวัง ความตั้งใจและแรงจูงใจ

๗.๒ มนุษย์ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มหรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การ ย่อมจะมีการ ควบคุมให้เป็นไปตามระบบ

^{๕๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔.

๗.๓ ภารกิจของผู้นำคือ จัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การของคนและองค์การได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำในทฤษฎีนี้คือ การปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานและนำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา^{๕๐}

นอกจากนี้ยังได้พบนักทฤษฎีอีกกลุ่มหนึ่งที่เชื่อว่าการให้สิ่งแลกเปลี่ยน ก็สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ นั่นก็คือ กลุ่มทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

๘. กลุ่มทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

Gerger และคณะเป็นเจ้าของทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า การที่ผู้ตามนิยมหรือยอมรับที่จะปฏิบัติตามในตัวผู้นำนั้น เพราะทั้ง ๒ ฝ่าย มีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน^{๕๑}

๘. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม

Davis และ Luthans ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมนิยม ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ ว่า พฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้กลุ่มทฤษฎีนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร ได้แก่ การมอบหมายงาน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา^{๕๒} และมีอีกทฤษฎีที่กล่าวถึงการรับรู้และการใช้ปัญญาวิเคราะห์ สามารถเป็นผู้นำได้

๑๐. กลุ่มทฤษฎีการรับรู้และปัญญา

preffer และ คณะ เป็นเจ้าของเกี่ยวกับ ทฤษฎีนี้ มีความเชื่อว่า กระบวนการรับรู้ของผู้นำ เช่นในการหยั่งรู้หรือมีการมองการณ์ไกล มีความรู้ความเข้าใจในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงาน รู้และเข้าใจการวิเคราะห์ระบบซึ่งกรอบแนวคิดตามทฤษฎีนี้แบ่งภาวะผู้นำเป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ

๑. ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ คือ ผู้บังคับบัญชา จะต้องยกระดับความต้องการ ของผู้ใต้บังคับบัญชา มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำพยายามที่จะยกระดับความน่าจะเป็นของผลงานให้สูงขึ้น โดยการยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะเป็นผู้เปลี่ยนวัฒนธรรมเชิงองค์กรเพื่อยกระดับผลงานปัจจุบันไปสู่อนาคตให้สูงขึ้น โดยใช้แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้ เหนือความคาดหมาย ผู้นำประเภทนี้แบ่งออกได้ ๓ ประการ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบอำนาจบารมี คือ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นผู้กำหนดขั้นตอนในการทำงานเอง มีความพยายามในการทำงาน มีความสามารถที่จะปฏิรูปการทำงานได้ตลอดเวลา มี

^{๕๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕.

^{๕๑} เรื่องเดียวกัน.

^{๕๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖.

จิตวิทยาสูง มีพลังในการจูงใจผู้ตามในการรวมตัวเพื่อปฏิบัติงานที่ผู้นำได้วางเอาไว้ ผู้ที่จะเป็นผู้นำประเภทนี้ได้ต้องเป็นผู้ที่ผู้ตามมีความศรัทธาแน่นถือมาก

๒) ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล คือ ผู้นำให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล ถึงแม้ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายเอง แต่จะสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้ โดยการใช้สื่อ ๒ ทาง คือ การสั่งการและการนำเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างไปตามความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา ผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพ เชิงปัญญาสูง ผู้นำจะไม่ใช้อารมณ์ในการบริหารงาน แต่ใช้สติปัญญาในการคิดพิจารณา ในการไตร่ตรองปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา เป็นผู้กำหนดแนวทางในการแก้ไข แต่จะต้องให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ถ้าผู้ตามยังมองไม่เห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา จะใช้การกระตุ้นเชิงปัญญาโดยการใช้คำพูด โดยการใช้กุศโลบาย อุปมา อุปมัย แล้วผู้ตามจะเกิดความเข้าใจ เห็นแนวทางแก้ไขปัญหา เห็นบทบาทของตนมากขึ้น และ ย่อมรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้

๒. ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ คือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่า ตนเองจะสามารถปฏิบัติงานที่ผู้นำกำหนดให้ ผู้นำทราบว่าผู้ตามมีความต้องการอย่างไร ผู้นำจะบ่งชี้ผู้ตามจะบรรลุเป้าหมายความต้องการได้ต่อเมื่อ ปฏิบัติตามบทบาทที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำคำนึงถึงการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำให้ผู้ตามมองเห็นคุณค่าของงาน ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำประเภทนี้ได้แบ่งออกเป็น ๒ แบบ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล คือ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดกระบวนการและผลงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีการสื่อสารในการทำงาน กันตลอดเวลา ผู้ใต้ บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน บทบาทของผู้นำ คือ สนับสนุนกระตุ้นให้กำลังใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนดไว้

๒) ผู้นำแบบมีข้อยกเว้นหรือสนับสนุนตามสถานการณ์คือผู้นำจะใช้การให้รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้น ให้ผู้ตามยอมรับบทบาทในการทำงานและการปฏิบัติตามเพื่อจะได้รางวัลตามที่ผู้นำ สัญญาพร้อมกับความภาคภูมิใจในผลงานนั้น จะเป็นผลงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าในผลงานนั้น และจะทำต่อไปแม้จะ ไม่มีรางวัลก็ตาม^{๕๔}

^{๕๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖-๓๐.

Murray G. Ross และ Charles E. Hendry เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ ๓ ประการ ดังนี้

๑. ความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในแต่ละคน สมัยก่อนจึงเชื่อว่า ความเป็นผู้นำเกิดจากพันธุกรรม สิ่งที่ทำให้เป็นผู้นำนั้นเป็นคุณสมบัติที่อยู่ในตัวของทุกคน

๒. ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม เป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่ม มากกว่าแต่ละบุคคล แต่ละคน จะนำเอาลักษณะบุคคลมาใช้ เพื่อที่กลุ่มจะมีจุดประสงค์ที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันก็จะกลายเป็นกลุ่ม ที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มผู้กำหนด ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะมีผู้นำ แต่ถ้ามุมนั้นขาดผู้นำก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าได้

๓. ลักษณะการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์มีความสำคัญต่อผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่นั้น ก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับประเพณีขององค์กรนั้นๆ^{๕๔}

และ Renney W. Napier ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเกิดภาวะผู้นำ ไว้ ๔ ประการ

๑. ความเป็นผู้นำ ตามลักษณะพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวตามกำเนิด
๒. ความเป็นผู้นำ เกิดจากตำแหน่ง โดยมีลักษณะการเป็นผู้นำตามหน้าที่การงานนั้น
๓. ความเป็นผู้นำ ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ หากผู้ใดมีคุณสมบัติตามสถานการณ์นั้น พร้อมอยู่แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำ
๔. พฤติกรรมทำให้เกิดผู้นำวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดผู้นำแบบนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มนั้น ๆ^{๕๖}

นอกจากนี้ Stogdill ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเกิดภาวะผู้นำ ไว้ ๖ ประการ ดังนี้

๑. ทฤษฎีเหมือนทฤษฎีที่ว่าด้วย ลักษณะผู้นำที่มีมาแต่เกิด
๒. เชื่อว่าลักษณะผู้นำเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่ และ โอกาส
๓. มีความเชื่อว่าผู้นำนั้นเกิดจากความสามารถเฉพาะตัวและเพื่อนร่วมงาน
๔. ทฤษฎีให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ การกระทำ การปฏิสัมพันธ์ และ เจตสิก โดยเชื่อว่าจะจะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางจิตใจที่ดี

^{๕๔} Murray G. Ross และ Charles E. Hendry อ้างใน สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๗-๑๑๘.

^{๕๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๘-๑๑๙.

๕. เชื่อว่าผู้นำนั้นต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติ ของมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร หาก เป็น ผู้นำที่มีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ก็จะกลายเป็นผู้นำในกลุ่มได้

๖. เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์จะคิดอยู่เสมอว่าคนที่ตนให้อะไรแก่ผู้ใด ย่อมได้ รับสิ่งตอบแทนที่คุ้มค่า ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำจะถูกผู้ตามคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือกับ ผู้นำแล้วผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของกลุ่มด้วย ^{๑๓}

Hodge และ Johnson ได้เสนอแนวทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการประเมินผู้นำไว้ดังนี้

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีบุคลิกภาพที่เกื้อกูล ให้ประสบความสำเร็จ

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ก็เพราะเกิดจากลักษณะที่กลุ่มเขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตามคือเครื่องบ่งชี้ของผู้ตามวิธีที่ดีที่สุดของผู้นำคือการวิเคราะห์ผู้ตาม

๔. ทฤษฎีของผลรวมทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาทฤษฎีต่างๆ มารวมกันเพื่อที่จะอธิบายการ เป็น ผู้นำ ^{๑๔}

นอกจากนี้ Robert Kath และ Deniel Kahn ได้ศึกษาและสร้างทฤษฎีแบบของผู้นำไว้ ๓ ประการ คือ ผู้นำระดับสูง กลาง ต่ำ โดยวิเคราะห์ถึงความแตกต่างของผู้นำ แต่ละระดับจากผู้นำ ๒ ประเภท คือประชาชนและคุณลักษณะชมชอบตัวแบบผู้นำ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะมีประสิทธิผล นั้นส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับ ความนิยมชมชอบของสมาชิกในกลุ่มของผู้นำและสภาพแวดล้อม

ตัวแบบที่ยึดเอาสิ่งต่างๆ เป็นศูนย์กลาง มีหลักว่า ผู้นำสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ องค์กรได้ดีจะต้องมีการเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ดีและเหมาะสม ตัวแบบผู้นำ ที่ผู้นำต้องเป็นผู้ที่สร้าง บรรยากาศ ในการทำงาน โดยปลูกฝังให้สมาชิกรู้จักพัฒนาตนเอง ^{๑๕}

และยังมีนักวิชาการอย่าง Fiedler ได้ศึกษาถึงความนิยมของผู้นำ โดยได้สร้างแบบสอบถาม เรียกว่า แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความพอใจ ที่มีต่อบุคคลร่วมงานน้อยที่สุด เพื่อจำแนกผู้นำออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. พฤติกรรมที่มุ่งงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด แต่แสดงออกไม่ดี

^{๑๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๐-๑๒๑.

^{๑๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๑-๑๒๒.

^{๑๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๒-๑๒๓.

๒. พฤติกรรมที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ผู้ที่พยายามสร้างความพอใจให้กับกลุ่ม และ ยกย่องเกียรติของกันและกัน เห็นใจ ปราศจากการขู่บังคับ^{๑๑๑}

Robert Blake และ Jame Mouton ได้ร่วมกันพัฒนา สไตล์หรือรูปแบบภาวะผู้นำ ต่อจาก มหาลัทธิขิแกน และ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยเห็นว่า สไตล์ผู้นำเกิดจาก มิติ ๒ อย่าง คือ ให้ความสำคัญ แก่บุคลากร และผลผลิตแล้ว ได้แบ่งมิติออกเป็น ๙ อย่างย่อยๆ จากการนำเอามิติทั้ง ๙ ประการมาพิจารณาประกอบ Robert Blake และ Jame Mouton แบ่งผู้นำ ออกเป็น ๕ สไตล์ คือ

๑. การบริหารงานแบบไร้ฝีมือ เป็นการบริหารที่เกิดจากจุดตัด สไตล์ผู้นำแบบนี้ ผู้นำไม่ สนใจสิ่งใด ๆ ในองค์กร

๒. การบริหารแบบลูกทุ่งผู้นำมักให้ความสำคัญแก่องค์กรอย่างเต็มที่ขณะเดียวกันกับผู้นำก็ ให้ความสนใจในกิจกรรมในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

๓. การบริหารงานแบบเผด็จการ ผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผลผลิตอย่างมาก ที่ทำให้ผล ผลิตสูงสุดและการใช้อำนาจอย่างคหฤ ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความหมายแต่อย่างใด

๔. การบริหารแบบสายกลาง ผู้นำบริหารโดยยึดคนและงานเป็นหลัก เป็นการบริหารงาน แบบประนีประนอม เพื่อให้องค์กรได้ประ โยชน์สูงสุด

๕. การบริหารงานแบบเป็นทีม ผู้นำมุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดผล ผลิตที่สูงสุดเพื่อสร้างความพอใจในบุคลากรอย่างเต็มที่ทฤษฎีผู้นำดังกล่าวเน้นการเป็นผู้ นำการ บริหาร^{๑๑๒}

และ Hersey และ Blanchard เสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามความต้องการของผู้ตามว่า “ผู้นำจะต้องปรับตนเองให้ตอบสนองกับความต้องการของผู้ตาม แม้ว่าทฤษฎีนี้จะยังไม่สามารถ ทดสอบความเที่ยงตรงในทางทฤษฎีก็ตาม แต่ก็ได้รับการยอมรับสูงและถือเป็นทฤษฎีนำสมัยทฤษฎี หนึ่ง ที่ให้ความสำคัญกับผู้ตามแต่ประสิทธิผลขึ้นอยู่กับผู้นำ โดยจะต้องพิจารณาการสอดคล้องกับ ระดับความสอดคล้องกับผู้ตาม”^{๑๑๓}

จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กล่าวมา สรุปได้ว่าแต่ละทฤษฎีที่มีความเชื่อและ การนำไปใช้ต่างกันบางทฤษฎี ได้กล่าวถึง กำเนิด แบบ ภาวะผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกันและ มี แนวคิดทฤษฎี ที่สอดคล้องกัน อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ สรุปได้ ๒ ประเภท คือ

^{๑๑๑} Fiedler อังใน วาสนา สุขประเสริฐ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถม ศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร”, อังแล้ว, หน้า ๓๐.

^{๑๑๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๒-๓๔.

^{๑๑๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๔.

๑. มุ่งงาน

๒. มุ่งความสัมพันธ์

ทฤษฎีการเกิดภาวะผู้นำ มี ๖ ประการ คือ

๑. เกิดขึ้นโดยกำเนิด

๒. เกิดขึ้นตามสถานการณ์

๓. เกิดขึ้นโดยผู้ที่มีความสามารถในตนเอง

๔. เกิดขึ้นโดยมีองค์ประกอบสามส่วน

๕. เกิดขึ้นโดยเป็นผู้รู้ความต้องการของกลุ่ม

๖. ด้วยการให้สิ่งแลกเปลี่ยน

แบบของผู้นำ ๕ ประการ คือ

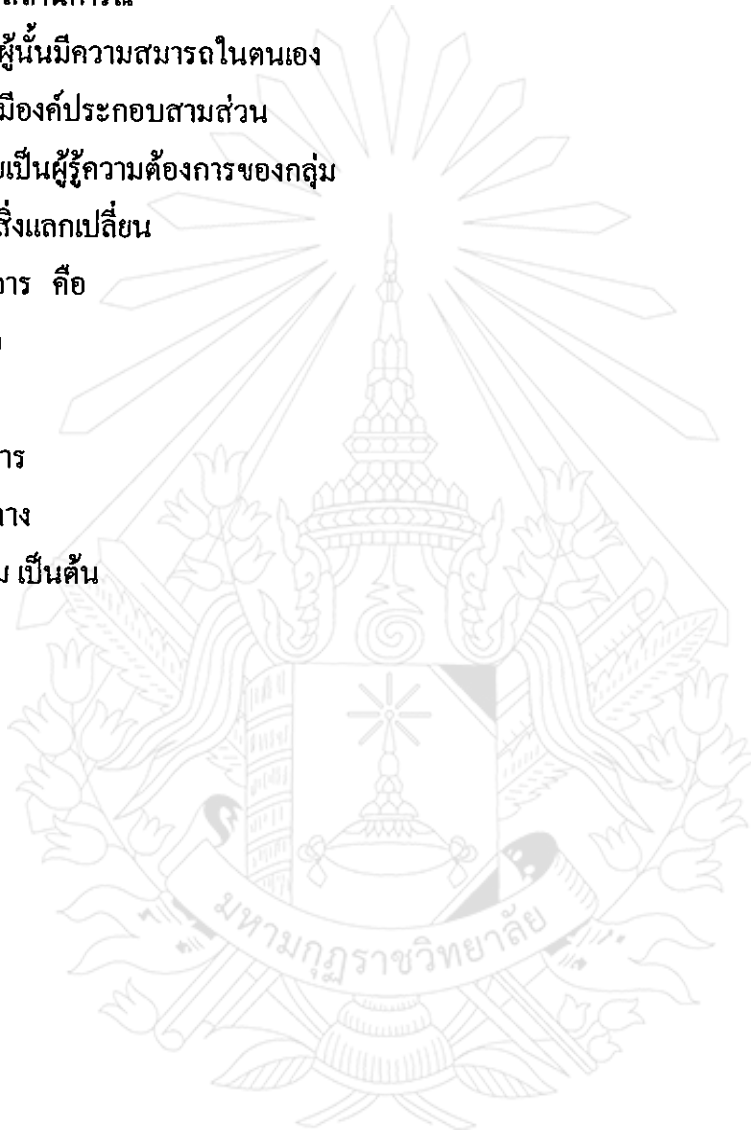
๑. แบบไร้ฝีมือ

๒. แบบลูกทุ่ง

๓. แบบเผด็จการ

๔. แบบสายกลาง

๕. แบบเป็นทีม เป็นต้น



บทที่ ๓

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม

ในการศึกษาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ผู้วิจัยมุ่งเสนอหลักการของลัทธิคณฺหซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบด้านเหมาะกับผู้นำในยุคปัจจุบันจะนำเอาหลักการไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อความสะดวกแก่การศึกษาและให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นในหลักการเหล่านี้ ผู้วิจัยจึงได้ อธิบายโดยการนำตัวอย่างในพระสูตรและชาดกที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องมาแสดงเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้

๑. ธรรมัญญุตาคือ รู้จักเหตุ

ธรรมัญญุตาคือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้วิธีการ ในการดำเนินงาน ผู้นำนั้น จะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้วิธีการต่างๆ เหล่านี้เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า ธรรมัญญุตาคือ หมายถึง การรู้แจ้งอริยสัจธรรม ซึ่งปรากฏในพระไตรปิฎกว่า

พระภิกษุที่เป็น ผู้รู้เหตุ รู้เรื่อง นวสังคตญาณ คือ คำสั่งสอนของพระศาสดา อันเป็นศาสนธรรม มีองค์ประกอบอยู่ ๕ ประการหรือที่เรียกว่าธรรมคำสั่งสอนในพระไตรปิฎก คือ หลักปริยัติธรรมนั่นเองได้แก่การรู้เรื่องของพระสูตรพระวินัยและพระอภิธรรมเป็นต้น อันเป็นเหตุ แห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษา พระธรรมวินัย ในพระพุทธศาสนา ภิกษุรูปใด มีความรอบรู้ในหลักธรรมคำสั่งสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ ภิกษุนั้น ชื่อว่าเป็นผู้รู้จักรธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญ^๑

หลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญคือ นวสังคตญาณ ๕ ประการ ได้แก่

สูตรตะ คือ พระสูตรต่างๆ

เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา

เวยาकरणะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด

คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา

^๑อง. สศตค. ๓๗/๖๕/๒๓๖.

อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
 อิติวุตตกะ คือ พระสูตร ที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า ข้อนี้นั้นจริง ดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส
 ชาดก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่อง ในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
 อัมภุคกรรม คือ พระสูตรที่ ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
 เวทีถละ คือ พระสูตรที่เทวดา และมนุษย์ทั้งหลาย ถวายแล้วได้รับความรู้ และถวายยิ่งๆ
 ขึ้นไป เป็นต้น^๒

นวัจนคติศาสน์นี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อไปสู่จุดหมายสูงสุดของการ
 ศึกษาในพระพุทธศาสนา ภิกษุผู้นั้นจะต้องมีความรอบรู้ในหลัก นวัจนคติศาสน์ ดังกล่าวแล้วชื่อว่า
 เป็นผู้รู้จักกรรม หรือเหตุแห่งความเจริญ

พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงเหตุแห่งความเลื่อมและความเจริญของภิกษุในพระพุทธศาสนา
 ทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับ ภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้นว่า
 จะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ เช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จ จะต้องรู้
 จักบริหารจัดการฝูงโคประกอบด้วยหลัก ๑๑ ประการ ดังกล่าวซึ่งได้อธิบายเนื้อหาเกี่ยวกับผู้นำ
 และการทำหน้าที่ของผู้นำที่ดีซึ่งได้แสดงผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมเกี่ยวกับหลักธัมมัญญา
 สามารถนำพาสมาชิกไปสู่เป้าหมาย คือความสำเร็จได้จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของหัวหน้า เป็น
 แกนนำขององค์กร ดังข้อความที่ปรากฏในโคบาลสูตรตอนหนึ่งว่า

นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโคควร
 ทำฝูงโคให้เจริญได้ ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักอุปถัมภ์ใน
 ลักษณะ เป็นผู้คอยเชยไขขัง ปิดบังแผล สวมค้อนให้ รู้จักทำ รู้จักให้โคค้ำน้ำหรือยังรู้
 จักทางฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รู้จักริคนมให้เหลือไว้ รู้จักการบูชาโคที่เป็น
 พ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก ดูภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลประกอบด้วย
 องค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำให้ฝูงโคเจริญได้^๓
 ภิกษุผู้ที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้แล้ว ควรจะรักษาหมู่โคและทำให้หมู่โค
 เจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการ จากพุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางของการเป็นผู้นำที่ถูกต้อง

^๒ทองหล่อ วงษ์ธรรมา, ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์,
 ๒๕๓๘), หน้า ๕๕-๕๘.

^๓ ม.ญ. ๑๘/๓๘๖/๕๕.

ตามหลักพุทธธรรม ที่นำมาประยุกต์เพื่อขยายความภาวะผู้นำ ดังนี้

๑. การรู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะของสมาชิกขององค์กร ความรู้นี้นอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการประวัติพื้นเพของมวลสมาชิก

๒. ฉลาดในลักษณะ คือ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาจัดสรรตำแหน่งงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓. คอยเข้าใจซึ้ง คือ ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพแก้ไขปัญหาคือข้อบกพร่องต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นพื้นฐานต่อความเชื่อถือในอำนาจ

๔. คอยปิดบังแผล คือ ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรวจตรวงครاميให้เกิดความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิกในสังคม ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕. ตุมควัน คือ ผู้นำจะสามารถแสดงความสามารถของตน แก่ผู้อื่นอย่างถูกต้องแก่สมาชิก

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

๗. รู้ว่าโลกินน้ำแล้วหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จัก กระบวนการพัฒนา ให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก ด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘. การรู้จักทาง คือ ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริการจัดการ ขณะเดียวกันก็จะต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙. ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่ม ด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. รัคนมให้เหลือไว้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดี รักษาสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

๑๑. การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูง หรือจ่าฝูง คือ ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัด ด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดี มีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำ และเป็นกำลังภายในใจการกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม และมวลสมาชิก^๔

^๔ สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาศาสนาเปรียบเทียบ. (เทียบบัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๔๓, หน้า ๔๐-๔๑.

จะเห็นได้ว่า ผู้นำนั้นมีความสำคัญมากต่อการวางแผนงานหรือนโยบาย อันเป็นเหตุแห่งความเจริญต่อสังคมและตนเอง เมื่อบุคคลระดับผู้นำทำตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายแล้ว จึงชื่อว่า เป็นการทำให้เหตุทำตามหลักการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล

ดังนั้น การศึกษาให้รู้จักหน้าที่ของตนให้ถูกต้องตามความเป็นจริง พร้อมทั้งทำหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์เต็มความสามารถไม่ประมาทในการทำหน้าที่เพื่อให้เป็นผลสำเร็จเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จในส่วนตัวหรือส่วนรวม ต้องอาศัยการรู้จักเหตุคือ หน้าที่ การรู้จักเหตุของผู้นำนั้น ยังรวมไปถึงการรู้จักกฎเกณฑ์ต่างๆ ของสังคม เช่น ผู้นำหรือผู้ปกครองประเทศชาติ ก็ต้องรู้หลักรัฐศาสตร์ และรู้กฎกติกาของรัฐ คือ กฎหมายตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ชุมชน สังคม องค์กรหรือกิจการอะไรก็ตาม ต้องมีหลักการ มีกฎกติกา ที่ผู้นำจะต้องรู้ชัดแล้วก็ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

ผู้นำหม่อมคณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้วย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดี และประสบกับความสำเร็จสามารถนำหม่อมคณะให้รอดพ้นจากความหายนะ ดังเรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกกระเจาบ ที่นำพาหม่อมคณะรอดพ้นจากการดักจับของนายพราน ดังปรากฏเรื่องใน สัมโมทมานชาดก ว่า

ครั้งนั้น พระยานกกระเจาบได้นำพาบริวารไปหากินในราวป่าแห่งหนึ่งและได้ถูกนายพราน คอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อยๆ จึงสังเกต และ พิจารณาก็ทราบวาบริวารของตนถูกนายพราน ดักจับด้วยข่าย ดังนั้น พระยานกกระเจาบ จึงได้เรียกบริวารประชุมกันและ ได้กล่าวกับบริวารว่า พวกเราเมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้วจงพร้อมใจกันออกแรงบิณฑขยให้ขึ้น ไปบนยอดไม้^๕

บริวารนกเหล่านั้น เมื่อถูกข่ายแล้วจึงได้พร้อมกัน ทำตามที่ประชุมตกลงกันไว้ ในที่สุดพวกนกกระเจาบเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตาย เพราะเหตุที่พระยานกกระเจาบที่เป็นผู้นำ มีความรอบรู้ในเหตุ หลักการ และวิธีการ ในอันจะนำหม่อมคณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้ นั่นก็คือการใช้ความสามัคคี พร้อมใจกันบินขึ้น เพื่อที่จะยกข่ายนั้น ให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้และ ในที่สุดนกเหล่านั้นก็พ้นจากความตายได้ เพราะผู้นำมีหลักการ ผู้นำจะทิ้งหลักการหรือจุดยืนนั้นไม่ได้ เพราะทำให้การดำเนินงานไม่ตรงกับวัตถุประสงค์

ผู้นำจากตัวอย่างดังกล่าว ต้องเคารพในหลักการ หากไม่เคารพในหลักการแล้วจะทำให้

^๕ พ.ช. ๕๕/๓๓/๓๓๕-๓๓๘.

องค์กรนั้นๆ เกิดความวุ่นวายขึ้น ดังนั้น ผู้นำต้องยึดหลักการไว้ก่อนแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเดินตาม ทำให้กิจการนั้นๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยตามหลักการใน ชัมมัตญายา ของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม คือ

๑. รู้หลักความจริง รู้ว่า เรื่องราว เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นนั้นๆ มีหลักความจริงอย่างไร ทฤษฎี ความเห็น ข้อคิดเห็นนั้นๆ ความจริงเป็นอย่างไร

๒. รู้หลักการ คือ รู้ว่า การงานที่ทำมีหลักการในการทำอะไร จะทำให้เกิดผลอย่างไร

๓. รู้หลักเกณฑ์ คือ รู้เรื่องนั้นๆ มีการกำหนดกฎเกณฑ์ไว้อย่างไร มีขอบเขตในการกระทำแค่ไหน อย่างไร จะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับหลักเกณฑ์นั้นๆ

๔. รู้กฎธรรมชาติ คือ กฎ ของธรรมชาติว่าสิ่งนี้ จะต้องเป็นอย่างนี้ เช่นมนุษย์เกิดมาแล้วจะต้องแก่ เจ็บ และตาย เป็นต้น

๕. รู้กฎแห่งเหตุผล รู้ว่าทุกอย่าง ย่อมเกิดมาแต่เหตุ ไม่มีอะไรเกิดขึ้นมาลอยๆ แม้แต่ตัวเหตุที่เป็นตัวการที่ทำให้เกิดขึ้นก็มาแต่เหตุเป็นต้น

๖. รู้หลักการที่ทำให้เกิดผล คือรู้ว่า ถ้าทำตามหลักการข้อนี้ๆ ย่อมจะเกิดผลอย่างนี้^๖

จากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า หากต้องการให้กุศลหรืออกุศลวิคคฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เต็มหรือเจริญ จะต้องควบคุมที่ต้นเหตุหรือที่หลักการ เมื่อหลักการดี จะส่งผลดีตามมา เช่น รู้ว่าการทำความดี มีความเมตตาปราณี เป็นเหตุนำมาซึ่งความสุข การทำทุจริตผิดศีลธรรม เป็นเหตุนำมาซึ่งความทุกข์ เมื่อผู้นำรู้จักว่า สิ่งนี้เป็นเหตุแห่งสุข สิ่งนี้เป็นเหตุแห่งทุกข์ ผู้นำที่มีหลักการในข้อนี้ จะดำเนินการใดๆ ทั้งส่วนกาย วาจา จะต้องเข้าใจใคร่ควรก่อนว่า ทำอย่างนี้ถูก สมควรทำ อย่างนี้ผิด ไม่สมควรทำ แล้วละเว้นทางผิด เลือกทางดีเสมอไม่ใช่ทำอย่างสักแต่ว่าทำ ไม่คิดใคร่ควรให้รอบคอบ เหมาะสมเสียก่อน มักได้รับความผิดพลาดจากความประสงค์^๗

เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารงานของผู้นำไม่ว่าจะเป็นทางกายภาพและทางจิตใจ ผู้นำจะต้องมีการวางแผนงานก่อน เพราะการวางแผนจะเป็นการรู้เหตุและหลักการที่ดี ภายใต้อันที่จะต้องแข่งขันกับเวลา และการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ในประเทศและต่าง

^๖ ทองย้อย แสงสินชัย, สัปปริสธรรม ๗ ประการ, (คุณสมบัติของคนดี ๗ ประการ)

(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๘-๙.

^๗ ช.ไมตรีจิตต์, คู่มือธรรมวิภาค น.ศ.ตรี, (กรุงเทพมหานคร : เลียงเชียงจงเจริญ, ๒๕๖๗), หน้า ๑๐๘-๑๑๐.

ประเทศในปัจจุบันนี้จะปล่อยให้ไปตามชะตากรรมไม่ได้ จำเป็นจะต้องอาศัยการบริหารงานที่มีเทคนิค การวางแผน ปรับปรุง แก้ไข เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้เจริญรุ่งเรืองมีความมั่นคงต่อไป^๔

ดังนั้น ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมข้อ ชัมมัญญตา คือ ผู้รู้จักเหตุหรือหลักการ จะต้องเป็นผู้รู้จักเหตุและหลักการ รู้หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้าที่เรียกว่า นวังกัตตศาสตร์ ฐานะหน้าที่ จะต้องกระทำ รู้หลักรัฐศาสตร์หรือกฏกติกา รู้สมมุติฐานแห่งความสุขและความทุกข์ รู้วิธีการที่จะดำเนินงาน และขั้นตอนในการวางแผนงานเพื่อที่จะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จ ตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นๆ เมื่อผู้นำเป็นผู้รู้เรื่องเหตุ หลักการ และ วิธีการเหล่านี้แล้ว ย่อมนำพาสังคม ไปสู่ความสงบสุข และความเจริญ.

๒. อัตถัญญตา คือ ผู้รู้จักผล

อัตถัญญตา คือ การรู้จักผล ตามหลักสัปปริสธรรม หรือ หลักธรรมเพื่อความเป็นผู้นำ ในข้อนี้ คือ รู้จักผล หมายถึง รู้จักผลที่เกิดมาจากเหตุ เพราะเหตุกับผลนั้น จะเป็นปัจจัยที่เนื่องถึงกันและกัน เมื่อเหตุเป็นอย่างไร ผลก็เป็นเช่นนั้น แต่เพื่อความเข้าใจกระจ่างชัดยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้อธิบายโดยนำเรื่องในชาดก และพระสูตรที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ มาประกอบ ดังนี้

พระพุทธศาสนาได้กล่าว อัตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้หรือรู้ จักจุดหมาย ผู้ประโยชน์ คึงพุทธพจน์ว่า

ภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในพระพุทธศาสนานี้เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องเนื้อความ ใจความ ความมุ่งหมาย และประโยชน์ ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภิกษุที่เป็นผู้ รู้จักผลว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภายิต คือ ถ้อยคำที่เป็น ประโยชน์นั้นนี้เป็นความหมายแห่งภายิตนี้ นี้เป็นความหมายแห่งภายิตนี้

หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภายิตนั้นเลยว่า นี้เป็นความหมายแห่งภายิตนี้นี้เป็น ความหมายแห่งภายิตนี้ ไม่พึงเรียกเธอว่า เป็นอัตถัญญ แต่เพราะภิกษุรู้ความหมาย แห่งภายิตนั้น ๆ ว่านี้เป็นความหมายแห่งภายิตนี้ นี้เป็นความหมายแห่งภายิตนี้ ฉะนั้น ควรเรียกภิกษุนั้นว่าเป็น อัตถัญญตา^๕

^๔ น้อย สุปิงคลัตถ, ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน, (วิทยากรบรรยายวิชา ภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารการศึกษาประจำเขตการศึกษาเขต ๑๑, ๒๕๓๗), หน้า ๗๗-๗๘.

^๕ อ.จ. ศคตค. ๓๗/๖๕/๒๓๖.

การรู้จักผลหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่งสำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำ หากไม่เข้าใจในผลหรือความมุ่งหมายของถ้อยคำหรือการกระทำแล้ว จะชื่อว่า เป็นผู้ผู้นำที่ประเสริฐไม่ได้ ดังเรื่องที่ปรากฏในปโรตสหัสซาคก ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์มีใจความว่า

ครั้งนั้น พวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองคักคิลา และออกบวชเป็นฤาษีเจริญ อดานอกิณญา มีบริวาร ๕๐๐ รูป พอถึงฤดูฝนลูกศิษย์คนใดจึงได้พาบริวารครึ่งหนึ่ง ไปอยู่ในถ้ำของมนุษย์ในขณะนั้นพระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดีลูกศิษย์ที่อาศัย อยู่กับท่านจึงถามท่านว่า ข้าแต่ท่านอาจารย์ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหน อาจารย์จึงตอบว่า ไม่มีแม้แต่น้อย แล้วท่านก็ได้เสียชีวิตลง ไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอาภิสสระ เพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงฌาน ตามคุณธรรมที่ท่านได้

เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์ เกิดในสกุลอุทิจงพราหมณ์เมื่อเจริญวัยแล้ว เมื่อลูกศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่า คุณพิเศษไม่มีแม้แต่น้อยจึงพากันเข้าใจ ในคำตอบของท่านว่า ไม่มีคุณธรรมพิเศษอะไรๆ แม้แต่น้อย จึงไม่พากันทำสักการะ ความเคารพอาจารย์ เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่ กลับมาจาก ที่อยู่ของมนุษย์แล้วจึงได้ถาม ศิษย์ คนรองว่า อาจารย์ไปที่ไหน

ศิษย์ตอบว่า อาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้ว ศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่า พวกเจ้าได้ถามถึงคุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ ตอบว่า ตาม และท่านตอบว่า ไม่มีแม้แต่น้อย เหตุนี้พวกเราจึงไม่ทำความเคารพท่าน ฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่ จึงได้กล่าวว่า พวกท่าน ไม่รู้ความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ท่านได้ฌาน อากิญจัญญายตนะสมาบัติแล้ว ศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของเขา แม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่า

พระโพธิสัตว์ ทราบเหตุนี้ จึงได้คิดว่า คนเหล่านี้เป็นคนอันธพาล ไม่เชื่อใน ถ้อยคำ ของศิษย์คนใหญ่ จากนั้นพระโพธิสัตว์ จึงได้ยืนอยู่ในอากาศ ด้วยอานุภาพ อันใหญ่แล้วกล่าวว่าแม้จะมีผู้มาประชุมกันตั้ง ๑,๐๐๐ คน พวกเหล่านั้น ให้พิจารณา ตั้ง ๑๐๐ ปี ก็ไม่มีปัญญาทราบได้ แต่บุรุษผู้มีปัญญาผู้แจ้งในถ้อยคำความมุ่งหมาย ของเรากล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้น ประเสริฐกว่า^{๑๑}

ในชาดกนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้รู้จักความมุ่งหมาย หรือผลของถ้อยคำ หรือการกระทำ นั้นๆ เป็นบุคคลที่ประเสริฐควรแก่การยกย่อง ดังนั้น พระพุทธองค์จึงทรงยกย่องพระสารีบุตรเถระ

^{๑๑} พ.ชา. ๕๖/๕๕/๓๗๕-๓๘๑.

และแต่งตั้งท่านไว้ในฐานะอัครสาวกหรือระดับผู้นำอันเป็นฐานะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านในความเป็นผู้รู้ผล แม้แต่ในทางสังคมหรือราชอาณาจักรก็เช่นเดียวกัน บุคคลที่เป็นผู้นำนั้น หากเป็นผู้รู้ในความมุ่งหมายหรือผลที่ปรากฏเกิดขึ้นในสังคม และวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆแล้ว ย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากบุคคลในสังคม

แต่หากผู้นำไม่รู้จักจุดหมายไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปทิศทางใดนอกจากผู้นำจะต้องรู้จักจุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้วจะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมีมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่งก็จะไม่หวั่นไหวอะไรไม่เกี้ยวข้องไม่เข้าเฝ้าไม่เข้าแนวทางก็ไม่มัววุ่นวาย ใครจะพูดว่ากล่าวอย่างไรก็ตาม เมื่อไม่ตรงเรื่องก็ไม่ควรใส่ใจ ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่มีความสาระ ใส่ใจแต่ในเรื่องที่เป็นแนวทางสู่จุดหมาย อย่างชัดเจน”

เมื่อผู้นำมีเป้าหมายมีจุดประสงค์ในการทำงาน และเชื่อว่าจุดหมายที่ดีย่อมมาจากหลักการหรือเหตุที่ดีดังกล่าวแล้วเมื่อประสบกับผลหรือสิ่งที่กำลังได้รับอยู่ในปัจจุบันก็สามารถเชื่อมโยงกลับไปหาเหตุได้ว่าผลที่เกิดขึ้นนี้ มาจากสาเหตุอะไร แม้ในบางครั้งผลปรากฏขึ้นมา แต่เหตุไม่ปรากฏ บุคคลที่เป็นผู้นำที่เข้าใจในหลักสัจธรรมข้อนี้สามารถเข้าใจได้ว่า มาจากเหตุนั่นเอง”

ผู้นำตามหลักสัจธรรมนี้สามารถคาดการณ์และวางแผนในการทำงาน การแก้ไข การพัฒนาตนเองและสังคมได้โดยการใช้หลักการนี้ เช่น เมื่อ เวลาประสบกับเหตุการณ์ต่างๆ อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เห็นบุคคลทำบาปอกุศล หรือ ทำคุณความดี ขยันศึกษาเล่าเรียนฯ ก็สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่า เหตุอย่างนี้จะต้องส่งผลอย่างนั้นอย่างนี้เรียกว่า รู้ผล ระหว่างเหตุกับผลนี้ นับว่าเป็นเรื่องเดียวกัน แต่ คนละเรื่องกัน เมื่อ กล่าวถึงข้อหนึ่งก็กระเทือน ถึงอีกข้อหนึ่ง เหตุกับผลจึงเป็นปัจจัยซึ่งกันและกัน เหตุอย่างไร ผลก็อย่างนั้น”

ดังนั้นเหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง สำหรับความเป็นผู้นำ จะเป็นเรื่องความดีหรือความเจริญ ขึ้นอยู่กับผู้นำมีเหตุผลหรือไม่ ในเรื่องนี้ พระพุทธองค์ได้ทรงเปรียบเทียบพระภิกษุผู้ที่จะข้ามถึงฝั่ง คือ พระนิพพาน ด้วย นายโคบาลผู้ต้อนโคข้ามฝั่ง ซึ่งนายโคบาลนั้นมีทั้งผู้ที่มีความ

๑๑ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : เอมี เทรคดิ่ง, ๒๕๔๖), หน้า ๒๔.

๑๒ พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ วิฑูญาโณ), นิเทศธรรม, (กรุงเทพมหานคร : เอมี เทรคดิ่ง, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓๓.

๑๓ ปิ่น มุทุกันต์, พุทธศาสตร์ ภาคที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๒๑๕-๒๓๐.

ฉลาดใคร่ครวญในเหตุผลและ ผู้ไม่มีการใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลหรือจุดหมาย ดังปรากฏในพระสูตร เรื่องจุฬโคบาลสูตรว่า

ภิกษุทั้งหลาย เรื่องเคยมีมาแล้วนาย โคบาลชาวมคธผู้มีมาแล้ว นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญาทราม ไม่นึกถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูไม่ตรวจตรา คู้ฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้ เริ่มด้อนฝูงโคข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐุฟากโน้น โดยไม่ถูกทำลาย ทันใดนั้นฝูงโคได้ว่ายเวียนวนในท่ามกลางกระแสแม่น้ำคงคา ถึงความอดวายเสียที่ตรงนี้เอง ข้อนี้เป็นเพราะเหตุไร

ภิกษุทั้งหลาย ก็เพราะที่นายโคบาลชาวมคธ ผู้มีปัญญาทราม ไม่นึกถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูฝูงคู้ฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้เริ่มด้อนฝูงโคให้เข้าไปฝั่งวิเทหรัฐุฟากโน้นโดยไม่ถูกทำลาย ภิกษุทั้งหลาย สมณะหรือพราหมณ์ พวกใด พวกหนึ่งที่ไม่ฉลาดต่อโลกนี้ ไม่ฉลาดต่อโลกหน้า ไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อำนาจมาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจมาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อำนาจมฤคยู ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจมฤคยู ชนเหล่าใดจะสำคัญสิ่งสมควรพึงควรเชื่อต่อสมณพราหมณ์เหล่านั้นข้อนี้ไม่เป็นประโยชน์ และ ให้ทุกข์แก่ชนเหล่านั้นสิ้นกาลนานเช่นนั้นเหมือนกัน

ภิกษุทั้งหลายนายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญา นึกถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูฝูงโคได้ตรวจตราคู้ฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้แล้ว เริ่มด้อนฝูงโคให้เข้าไปฝั่งเหนือแห่งวิเทหรัฐุฟากโน้นโดยถูกทำที่เดียว เขาจับด้อนเหล่าโคอุสภ เป็นโคพ่อฝูง เป็นโคนำหน้าฝูงข้ามไปก่อนมันได้ว่ายตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์ ต่อเนื่องจึงด้อนโคอื่นโคที่ใช้การได้ โคที่พอจะฝึกได้ ด้อนโคผู้เป็นโคเมียที่รุ่นคนอง ด้อนลูกโคและโคที่ชুবพอม มันก็ได้ ว่ายตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคา ถึงฝั่งโดยสวัสดิ์^{๑๔}

จะเห็นได้ว่า ผู้นำนั้น มีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม หากผู้นำเป็น ผู้มีเหตุผล หรือจุดมุ่งหมายของผู้นำให้มาก จะทำอะไรต้องมีแผนการ หรือเป้าหมายย่อมจะทำให้หมู่คณะดำเนินไปได้ โดยสวัสดิภาพ การวางแผนงานไว้ก่อนแล้วเดินตามลำดับของงาน ผลก็คือ จะไม่ค่อยผิดพลาด ไม่คิดขัดในการทำงาน หรือในการทำงานเป็นคณะ ทุกคนร่วมมือกันอย่างพร้อมเพรียงงานก็จะประสบกับความสำเร็จได้ผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้นำเกิดความสบายใจ ที่มีส่วนช่วยให้งาน

^{๑๔} ม.ญ. ๑๕/๓๘๕-๓๘๖/๖๘-๗๐.

ส่วนรวมประสบผลสำเร็จ^{๑๕}

ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้นำทำหน้าที่ให้เหมาะกับบทบาทที่ตนได้รับฝึชชอบ ซึ่งได้กล่าวแล้ว ว่าผู้นำนั้น มีบทบาทในการทำงานหลายอย่าง เช่นการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน เป็นผู้สั่งการ การตัดสินใจ การควบคุมดูแลงาน การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนรับผิดชอบต่อการทำงานต่างๆ อดัดถุญต่ายังเชื่อมโยงถึงการวางแผนหรือวางแผนงาน เพราะผู้จะวางแผนงาน วางโครงการจะต้องเข้าใจในเหตุผลประ โยชน์ขั้นตอนและหลักการประเมินแผนงานด้วยและให้ความสำคัญของการวางแผนการวางแผนงานว่า กิจกรรมหรืองานที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดคือการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เป็นแนวทางไว้สำหรับในการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ ๓ ประการ คือ

๑. จะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคต
๒. จะต้องเป็นการกระทำ
๓. จะต้องเป็นวิธีการกระทำ ที่ติดต่อกัน ไปจนเสร็จตามเป้าหมาย หรือชุดของการกระทำ

ประโยชน์ของการวางแผน ๘ ประการ คือ

๑. ทำให้การทำงานเป็นไปตามขั้นตอน สอดประสานสัมพันธ์ระหว่างคนและงาน
๒. จะก่อให้เกิดการติดตามผล ตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
๓. จะก่อให้เกิดการประหยัด ทรัพยากรต่างๆ เช่น ประหยัดกำลังคน เงิน วัสดุ เครื่องจักร
๔. จะช่วยให้สามารถระดมกำลังคน ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรใช้ได้เหมาะสม
๕. ช่วยแบ่งภาระหน้าที่ของผู้นากลงได้มาก เพราะสามารถมอบหมายงาน ได้อย่างเหมาะสม
๖. ช่วยให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
๗. ช่วยให้การขยายงานและ การปรับปรุงหน่วยงานดำเนินไปได้โดยสะดวกรวดเร็ว

ขั้นตอนของการวางแผน กำหนดเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ ในขั้นนี้ผู้วางแผนจะต้องทราบเสียก่อนว่า มีความต้องการอะไร ให้เกิดขึ้น เช่น ต้องการถนน แหล่งน้ำ

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม ยังต้องวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสารและข้อเท็จจริงให้รอบครอบ รอบด้านอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาที่ประชาชนเผชิญอยู่และมีความต้องการสิ่งดังกล่าวอย่างแท้จริง

^{๑๕} ฐะปะนีย์ นาครทรรพ, สัมปปริสธรรม, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๒๕), หน้า ๘๒-๘๖.

ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นลงมือเขียนแผน คือ จะทำ อะไรบ้าง จำนวนเท่าใด จะทำเมื่อใด ทำที่ไหน ทำอย่างไร จะมอบหมายให้ใครทำ ภายใต้งบประมาณเท่าใด และปัจจัยต่างๆ จำนวนเท่าใด

ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นดำเนินการตามแผน คือ ต้องนำลงสู่การปฏิบัติ เพื่อมิให้เกิดการสับสน และก่อให้เกิดอุปสรรคปัญหาในการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ ๕ ขั้นประเมินผล คือ เพื่อตรวจสอบผลงานที่ปรากฏว่ามีปริมาณ และคุณค่าเพียงใดงานมีความก้าวหน้า หรือมีอุปสรรคอันจะช่วยให้มีการปรับปรุง วิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างเหมาะสมเหตุผลโดยยึด หลักการประเมินผล ๓ ประการ

๑. ผู้ประเมินควรจะศึกษาแผนอย่างละเอียดทุกๆ ด้าน ตั้งแต่วัตถุประสงค์ ทรัพยากรที่ใช้ เวลา สถานที่

๒. ต้องเก็บรวบรวมตัวเลข ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแผนทุกขั้นทุกตอนคือ ก่อนปฏิบัติ ขณะลงมือปฏิบัติ หลังปฏิบัติ

๓. เมื่อได้ข้อมูลแล้ว สามารถนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ นโยบาย เพื่อหาความคุ้มทุนเสนอหน่วยเหนือต่อไป^๖

ดังนั้น ผู้นำที่มี อดัตถ์ญญาตา ต้องเป็นผู้รู้จักผลหรือรู้จุดมุ่งหมายนั้น จะต้องเป็นผู้รู้จักผล รู้จักประโยชน์ รู้จักความมุ่งหมาย หรือ รู้จุดมุ่งหมายปลายทาง ของการดำเนินงาน ว่าสิ่งที่ผู้นำกำลังดำเนินงานอยู่นี้ เพื่อจุดประสงค์อย่างไร หรือเมื่อพบเห็นเหตุการณ์ใดๆ เกิดขึ้น ก็สามารถคาดการณ์ได้ว่า ผลที่กำลังได้รับอยู่นี้เพราะเหตุอย่างนี้เมื่อผู้นำมีความรู้จักผลและมีเป้าหมายในการดำเนินงานตามหลักธรรมในข้อนี้แล้ว ย่อมสามารถเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ นำพาสังคม ไปสู่ความเจริญ และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

๓. อดัตถ์ญญาตา คือ ผู้รู้จักรู้ตน

อดัตถ์ญญาตา คือ ผู้รู้จักรู้ตน การรู้จักตนเองนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลให้ผู้นำดำเนินกิจการหรือบริหารบุคลากรในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เพราะหากผู้นำไม่รู้จักวุฒิภาวะของตนเองแล้ว ก็ยากต่อการที่จะรู้จักผู้อื่นและสิ่งอื่นได้ ดังนั้น คุณสมบัติที่ดี ของผู้นำตามหลักสัพปริสรรรรม ได้มีนักปราชญ์หลายท่านอธิบายไว้ ดังนี้

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อดัตถ์ญญาตา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา สติ จาคะ สติ ปัญญา เป็นต้น ดังพุทธพจน์ว่า

^๖ อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคของการวางแผน, ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมศาสตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๖.

พระภิกษุในศาสนาที่ รู้จักตนคือรู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธาความเชื่อมีศีลมีระเบียบวินัย มีศุตตะคือการศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ การสละแบ่งปันการปล่อยวาง มีสติปัญญาความรู้ความสามารถ อยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะ ความรู้ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกิน ความรู้ความสามารถของตนเอง ดังนี้ เรียกว่า เป็นผู้รู้จักตน^{๑๓}

การรู้จักตนเอง พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญ ในการศึกษาเรื่องการรู้จักตนเองมาก จึงกล่าวได้ว่า จุดมุ่งหมายสูงสุดของ พระพุทธศาสนา ก็อยู่ที่การรู้จักตนเองอย่างแจ่มแจ้งจนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจ ของตัวเองได้แน่นอนนั่นเอง ทั้งนี้เพราะปัญหาที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ก็คือ ปัญหาที่เกิดจากตัวมนุษย์นั่นเอง ปัญหาที่เกิดจากธรรมชาติหรือเกิดตามธรรมชาติ นั้น มนุษย์สามารถเอาชนะได้ไม่ยาก แต่ปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมมนุษย์ เป็นภัยที่น่ากลัว ที่กำลังคุกคามมนุษย์ การไม่รู้จักตนเองย่อมเป็นเหตุให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา^{๑๔}

ตามทัศนะของ ปีน มุทกัณด์ มุ่งการรู้จักตน คือ การรู้จักตัวของตัวเอง รู้ว่าตนเองคือใคร มีฐานะ ตำแหน่งความรู้ความสามารถ กำลังเป็นอย่างไร การรู้จักตน รู้จักในเรื่องต่อไปนี้

๑. รู้เรื่องที่ตัวเป็น หมายความว่า รู้จัก ภาวะของตัวว่า ตัวเราเป็นอะไร จะได้ไม่ลืมตน เช่น เป็นพระ เป็นนักเขียน เป็นแม่พ่อ เป็นบุตร เป็นผู้นำหรือ ผู้ตาม เป็นต้น

๒. รู้เรื่องที่ตัวมี คือรู้ฐานะตัวเองว่า มีศีลธรรมประจำใจขนาดไหน มีความรู้เพียงใด มีอำนาจกำลัง และรายได้เพียงใด^{๑๕}

การรู้จักตนอีกประการหนึ่ง คือ รู้ตามความจริงว่าตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถและคุณธรรม เป็นต้นแล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมกับภาวะนั้นๆ และรู้จักแก้ไขปรับปรุงส่งเสริม ทำการงานต่าง ๆ ให้ถูกจุดตรงทาง^{๑๖}

ประพัตตินให้สมควร แก่ที่เป็นอยู่อย่างไร ด้วยมุ่งให้เป็นข้อปฏิบัติของชนทั่วไปทั้งหญิงและชาย จึงมุ่งหนักไปในทางให้รู้จักฐานะคนวางตนให้เหมาะสมพอดีแก่ความเป็นอยู่ของตนเป็นสำคัญ เพราะการดำเนินชีวิตที่ผิดจากความเป็นจริงนับเป็นความผิดทุกประการ ความเป็นผู้รู้จักตนนี้ นับว่ามีความสำคัญอยู่มาก เพราะเมื่อซั่งน้ำหนักรหรือดูตนผิด ย่อมวางตนไม่เหมาะสมกับฐานะ

^{๑๓} อจ. สตุตถก. ๓๗/๖๕/๒๓๗.

^{๑๔} ทองย้อย แสงสินชัย, สัปปุริสธรรม ๗ ประการ, อ่างแก้ว, หน้า ๒๑.

^{๑๕} ปีน มุทกัณด์, พุทธศาสตร์ ภาคที่ ๓, อ่างแก้ว, หน้า ๒๗๑.

^{๑๖} ชัยวัฒน์ อัดพัฒน์, หลักการดำรงชีวิตในปัจจุบัน, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๘), หน้า ๑๘๔.

มีแต่ความผิดพลาดตลอดไป ดังตัวอย่างที่ปรากฏใน ตัฟพาทูซาคก ซึ่งเป็นเรื่องพระโพรสิสัต์ว์กับ
สุนัขจิ้งจอกมีความว่า^{๒๑}

วันหนึ่ง พระโพรสิสัต์ว์คิดว่า จักสาธยายมนต์นั้น บนหินคาคที่เนินผา ฟูโรหิต
ทำการสาธยาย มีสุนัขจิ้งจอกตัวหนึ่งนอนอยู่ในโพรงนั้น ได้ยินมนต์นั้นเหมือนกัน
ได้ท่องจำจนแคล่วคล่อง เพราะว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนั้นในอัธยาพอดิติดักไปได้เป็น
พราหมณ์ผู้หนึ่งซึ่งคล่องแคล่วในปฐวีวิชัยมนต์ พระโพรสิสัต์ว์ทำการสาธยายแล้วลุก
ไปกล่าวว่า มนต์ของเราเนี่ย แคล่วคล่องหนอ สุนัขจิ้งจอกออกจากโพรงกล่าวว่า “ท่าน
พราหมณ์ผู้เจริญ มนต์นั้นแคล่วคล่องแก่ข้าพเจ้ายิ่งกว่าท่านเสียอีก แล้ววิ่งหนีไป

พระโพรสิสัต์ว์ คิดว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนี้จักทำอุศลใหญ่หลวงแน่ จึงติดตามไป
ได้หน่อยหนึ่ง สุนัขจิ้งจอกได้หนีเข้าไปในป่า สุนัขจิ้งจอกนั้นร้ายปฐวีวิชัยมนต์
บังคับสุนัขจิ้งจอกเป็นร้อยๆไว้ในอำนาจ กระทำสัตว์ ๔ เท้า มีช้าง ม้า สิงห์ เสือ
กระท่าย สุนัขและเนื้อเป็นต้น ทั้งหมดไว้ในอำนาจของตนและได้เป็นพญาสัตว์ชื่อว่า
สัตพาทูซาค ราชสีห์ยืนอยู่บนหลังช้างสองเชือก พญาสุนัขจิ้งจอกนั่งบนหลังราชสีห์
กับนางสุนัขจิ้งจอก ผู้เป็นมเหสี นับเป็นยศยิ่งใหญ่

พญาสุนัขจิ้งจอกมาด้วยยศมหันต์ เกิดความคิดชิงราชสมบัติของพระเจ้า กรุง
พาราณสี และมีบริวารแวดล้อม ๑๒ โยชน์ ได้ส่งสาสน์ ไปถึงพระราชาว่า จงมอบ
ราชสมบัติให้แก่เราหรือจะรบ ชาวกรุงพาราณสี ต่างพากันสะดุ้งหวาดกลัว ได้ปิด
ประตูพระนครแล้วตั้งมั่นอยู่ พระโพรสิสัต์ว์กล่าวเป็นอุบาย เพื่อยุให้สุนัขทำให้พญา
สีห์ราชแผดเสียง จากนั้นราชสีห์จึงเฝ้าปากเปล่งสีหนาทบนหลังช้าง ๓ ครั้ง อย่าง
ไม่เคยเปล่งมาเลย ช้างทั้งหลายต่างสะดุ้งตกใจ สัตว์สุนัขจิ้งจอกให้ตกไปที่พื้นและ
ถูกช้างเหยียบจนแหลกละเอียดไป

สุนัขจิ้งจอกสัตพาทูซาค ถึงแก่ความตาย ณ ที่นั่นเอง ช้างเหล่านั้นได้ยินเสียง
ราชสีห์แล้ว ก็กลัวภัย คือ ความตายต่างก็ถีบสนชูลมุนวุ่นวายแทงกันตาย ณ ที่นั้น
สัตว์ ๔ เท้าทั้งหมด แม้ที่เหลือ มีเนื้อและสุนทรเป็นต้น มีกระท่ายและแมวเป็นที่สุด
ยกเว้นราชสีห์ทั้งหลาย ได้ถึงแก่ความตาย ณ ที่นั่นเอง^{๒๒}

^{๒๑} สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (วาสน), คำนำสวดมนต์แบบมคธ, ที่ระลึกงานสมโภช
ศุภรณปฏิ, (พระนคร : มปท, ๒๕๐๖), หน้า ๑๔๘-๑๕๒.

^{๒๒} พ.ชา. ๕๓/๓๓๒/๔๗๔-๔๗๕.

จากชาคนี่แสดงให้เห็นว่า การไม่รู้จักตนเองว่าอยู่ในฐานะตำแหน่งหน้าที่ อย่างไร มีความรู้ความสามารถ หรือไม่ คือ ผู้นำที่ไม่มีการประเมินตนเองให้ดีกว่าก่อนแล้วกระทำลงไป ย่อมจะนำคนและผู้อื่นให้ได้รับความลำบาก เพราะเหตุที่ผู้นำไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ภาวะของคน

ดังนั้น ผู้นำจะต้องรู้ว่าตน มีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใด กำลัง มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สถิติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหนมีข้อยิ่ง ข้อหย่อนจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่งๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตน ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา^{๒๓}

ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง ไม่ลืมตน ต้องสำรวจตัวเองอยู่เสมอ อย่างหลงระเริงในอำนาจ อย่าใช้ตำแหน่งหน้าที่ไปในทางที่คิดหรือในทางไม่เหมาะสม ต้องพยายามเข้ากับทุก ๆ คนให้ได้ ถึงแม้จะอยู่ในภาวะซับซ้อนอย่างไรก็ตาม ต้องควบคุมสติอารมณ์ให้คงที่ ไม่ทำอะไรด้วยอารมณ์ เมื่อรู้จักตนเองแล้ว ก็ต้องสำรวจข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและผู้อื่นได้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ต้องพูดกว้างขวาง สดรับฟังเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเสมอ คอยฟังความคิดเห็นของลูกน้อง แต่อย่าเป็นคนหูเบา ถ้าเป็นคนหูเบาจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการฟ้อง การประจบสอพลอ ควรเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรืออาจนึกคิดว่า การวิพากษ์วิจารณ์ของลูกน้อง คือ กระจกเงาต่อตัวองก็ได้ ฟังยึดหลักที่ว่าพูดให้น้อยฟังให้มาก^{๒๔}

อัครัตยฤตา มีหลายทัศนะส่วนมากจะเกี่ยวกับให้รู้จักตนว่า เป็นใคร มาจากไหน มีฐานะอย่างไร ลักษณะความเป็นจริงอย่างไร และผลที่เกิดจากภาวณที่นั่นคืออะไร ที่เกิดจากตน เป็นต้น ดังนั้น ผู้นำที่มีหลัก อัครัตยฤตา คือ การรู้จักตนนั้นจะต้องรู้ว่าตนคือใคร อยู่ในฐานะตำแหน่งหน้าที่อย่างไรเป็นผู้มีคุณธรรมต่างๆ เช่น มีศีล ศรัทธา จาคะ สถิติปัญญาอย่างน้อยเพียงใดรู้ว่าตนเองมีความรู้ความสามารถความถนัดเท่าใดและประเมินว่าตนเองมีคุณธรรมของผู้นำหรือไม่ แล้วไม่ควรลืมตน และจะพองคักรที่ตนรับผิดชอบไปสู่ความสำเร็จด้วยวิธีใด สิ่งที่กำลังมานี้ ผู้นำจะต้องสำรวจตนเอง พัฒนาตนเองเตือนตนเอง และไม่ใช้อำนาจหน้าที่ไปในทางที่ผิด เมื่อผู้นำรู้จัก

^{๒๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, อ่างแล้ว, หน้า ๒๕.

^{๒๔} สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษาบ้านผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดกาญจนบุรี”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์การปกครอง, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๒๓, หน้า ๒๒๒.

ตนเอง ตำรวจตนเอง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง ย่อมสามารถ นำตนเองและสังคมไปสู่ ความสุขความเจริญได้

๔. มัตตัญญา คือ ผู้รู้จักประมาณ

มัตตัญญา คือ การรู้จักประมาณ ความพอดีหรือการรู้จักประมาณ เป็นลักษณะของคนดี เพราะคนดีจะต้องรู้จักประมาณในการใช้จ่ายและคุณประโยชน์ที่มีต่อสังคมบุคคลบางคนได้รับความลำบากในปัจจุบันนี้ ส่วนหนึ่งสาเหตุมาจากความไม่รู้จักประมาณ และความรู้จักประมาณนี้ ในทาง พระพุทธศาสนาได้ มุ่งให้รู้จักประมาณเกี่ยวกับการใช้ปัจจัยสี่ ดังพุทธพจน์ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัยสี่ในการเลี้ยงชีพ เช่น การ รู้จักประมาณในการรับ หรือการใส่สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาตและบริโภค อาหารให้พอประมาณแก่ อัดคภาพของตน ไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะ ที่อยู่อาศัย ให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสาธูป ยารักษาโรค และบริวารอื่นๆ ที่ ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเอง หากภิกษุไม่รู้จักประมาณใน การรับปัจจัยสี่ ไม่พึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญา แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับ ปัจจัยสี่จึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญา^{๒๕}

ในการใส่สอยปัจจัยสี่ ของภิกษุตามหลัก มัตตัญญานี้ ได้มีพระเถระรูปหนึ่ง เป็นผู้ที่มีความมกน้อยในปัจจัยสี่ตามมีตามได้ ดังปรากฏใน มหาสุวราชชาดก เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ตรัส กับภิกษุ และท้าวสักกะกับพญานกแขกเต้า ดังมีใจความว่า ภิกษุรูปหนึ่งได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า และ พระพุทธองค์ทรงตรัสถามว่า

ดูก่อนภิกษุเธอ ไม่ลำบากด้วยบิณฑบาต หรือเสนาสนะเป็นที่สบายดีหรือภิกษุ รูปนั้นทรงกราบทูลให้ทรงทราบ พระศาสดาครั้งทรงทราบว่าเธอ มีเสนาสนะ เป็นที่ สบายแล้ว ก็ควรละความ โลกอาหารเสียดินฉันตามที่ ได้มานั้นกระทำสมณธรรมไป โบราณบัณฑิตทั้งหลาย แม้เกิดเป็นสัตว์ดิรัจฉาน เคี้ยวผงแห้งในต้นไม้ที่ตนอยู่อาศัย ยังละความ โลกอาหารมีความสัน โขไม่ทำลายมิตรธรรมไปเสียที่อื่นเหตุไร เธอจึง มาคิดว่าบิณฑบาตน้อย ฉันไม่ร่อย และละทิ้งเสนาสนะที่สบายเสีย

ดูก่อนพญานกแขกเต้า เมื่อใดต้นไม้มีผลสมบูรณ์ เมื่อนั้นฝูงวิหคทั้งหลายย่อม

^{๒๕} อัง. สุตตค. ๓๗/๖๕/๒๓๗.

พากันมาบริโภคผลไม้จากกิ่งโน้นกิ่งนี้ แต่โดยรู้ว่าต้นไม้ที่นั้นสิ้นไปแล้วไม่มีผลแล้ว
ฝูงวิหคทั้งหลายก็พากัน จากต้นไม้ที่นั้นบินไปสู่ที่คั่นน้อยทิศใหญ่ ดูก่อนนกแขกเต้าผู้มี
จะงอยปากแดง ท่านจงไปยังที่ที่ควรเถิดอย่าได้มาตายเสียเพราะทงคนว่าเป็นสัตว์บุรุษ
ท่านจงยอมละทิ้งเพื่อนผู้สิ้นทรัพย์ไปเถิดไม่ได้เลย และนกแขกเต้าได้กล่าวว่

ข้าแต่พญาหงส์ เราก็เป็นผู้หนึ่งในบรรดาสัตว์บุรุษ ต้นไม้นี้เป็นทั้งญาติเป็นทั้ง
เพื่อนของเรา เราต้องการเพียงเพื่อความอยู่จึงไม่อาจละทิ้งต้นไม้ที่นั้นไปได้ ก็การ
ที่เราจะละทิ้งไปเพราะได้ทราบว่ต้นไม้ที่นั้นสิ้นผลแล้วคั้งนี้ ย่อมไม่ยุติธรรมความเป็น
เพื่อนควมมีไมตรีความสนิทสนมกันท่านได้ทำไว้เป็นพยานดีแล้ว ถ้าท่านชอบใจ
ธรรมนั้นท่านก็เป็นผู้ควรที่วิญญูชนทั้งหลายพึงสรรเสริญ ดูก่อนพญานกแขกเต้าผู้
ชาติวิหคมีปีกเป็นพยานมีคอโค้งเป็นสง่าเรานั้นจะให้พรแก่ท่าน ท่านจงเลือกเอาพร
ความที่ ใจปรารถนาเถิด^{๒๖}

จากชาคเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลมีความพอใจยินดีในสิ่งที่ตนมี และรู้จักจัดญูญู
คุณค่าของที่อยู่อาศัย ย่อมเป็นที่ชื่นชมว่าสรรเสริญของนักปราชญ์บัณฑิต ดังนั้นการรู้จักประมาณ
ในความเป็นอยู่เช่นที่อาศัย รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับ
รายจ่ายของตนเอง ไม่ทะเยอทะยานจนเกินฐานะแล้ว ย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่
สังคมที่อยู่ของตนเองและ ความรู้จักประมาณอีกประการหนึ่งคือรู้จักประมาณในการรับและการให้
รู้จักประมาณคนว่า ควรรับอะไรจากใครเพียงใด ควรให้อะไรแก่ใครเพียงใดควรวางตัวอย่างไร ควร
ปฏิบัติอย่างไรให้พอเหมาะพอดีให้พอประมาณ และทรงครัดถึงหลักธรรมที่จะทำให้นักคผลเป็นผู้ที่
รู้จักประมาณ นั่นคือ หลักสันโดษ คือความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สม
ควรมีความขยัน ไม่เกียจคร้าน ความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ^{๒๗}

๑. พอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือเอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์แล้ว ทำให้พอ
เหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เช่นมีเงินอยู่ ๑๐๐ บาทก็ใช้เงิน ๑๐๐ บาทให้พอเหมาะพอดีกับ
ความจำเป็นก่อนหลังเพื่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง

๒. พอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาพลัง) คือเอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์วัดแล้ว ให้
พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้น เช่น มีกำลังกายที่จะแบกหามได้เท่านี้ก็ทำเท่านี้ ไม่ทำให้เกิน
กำลังความรู้ความสามารถ ทำงานก็ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

^{๒๖} พ.ชา. ๕๕/๑๒๒๖-๑๒๓๐/๖๒๗-๖๒๘.

^{๒๗} สมเด็จพระญาณสังวร (สุวฑฺฒโน), ธรรมประดับใจ, (กรุงเทพมหานคร : กรมการ
ศาสนา, ๒๕๒๗), หน้า ๖๑-๖๗.

๓. พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) คือ เอาฐานะหรือความเหมาะสมความควรเป็นเกณฑ์แล้วทำให้เหมาะกับฐานะนั้นๆ เช่น อยู่ในฐานะเป็นพ่อแม่ทำอะไรอย่างไรแคไหนจึงจะเหมาะและสมควรก็ทำให้พอดีกับความเหมาะสม เช่น อยู่ในฐานะลูกก็ทำให้พอเหมาะพอควรกับฐานะลูกอยู่ในฐานะครูอาจารย์ฐานะนักเรียนนักศึกษาอยู่ เป็นผู้นำหรือในฐานะใดๆ ก็ทำให้พอเหมาะพอควรกับฐานะนั้นๆ ลักษณะ ๓ อย่างนี้ควรใช้ประกอบกันและกันจึงจะช่วยให้สามารถทำอะไรๆ ให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่^{๒๘}

การรู้จักประมาณอีกประการหนึ่งคือ ทางสายกลางมัชฌิมาปฏิปทาซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้นำ จะต้องไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป ทรงทดลองปฏิบัติเคร่งครัด ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อเมื่อพระองค์นั้น หันมาปฏิบัติทางสายกลาง จึงประสบผลสำเร็จ ดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ใน รัมจักกัปปวัตตนสูตร มีข้อปฏิบัติที่ไม่ควรดำเนินอยู่ ๒ อย่าง คือ

๑. ข้อปฏิบัติหย่อนยานที่ขัดคามคุณความพอใจในอารมณ์ของตน เป็นหลักการกระทำที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่เป็นไปเพื่อการบรรลุธรรม

๒. ข้อปฏิบัติตึงเกินไปการทรมาณตน ให้ได้รับความทุกข์ทรมานด้วยประการต่างๆ ดังนั้นพระองค์จึงตรัสถึงทางปฏิบัติสายใหม่ขึ้น นั่นคือมัชฌิมาปฏิปทาได้แก่มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นทางแห่งความพอประมาณนั่นเอง^{๒๙}

ความพอดีหรือหลักการรู้จักประมาณ ซึ่งจะเป็นข้อที่เสริมทำให้ผู้นำทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการรู้จักประมาณของผู้นำอีกประการเช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครอง การให้ทุนการให้โทษ ผู้นำจะต้องใช้หลักธรรมในการปกครองจึงจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้แก่ผู้นำ และการเก็บภาษีการจัดงบประมาณในการพัฒนา สิ่งเหล่านี้จะต้องมีขอบเขตและต้องรู้จักว่าในการกระทำในเรื่องราวนั้นๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแคไหนองค์ประกอบนั้นจึงจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะกับการกระทำต่างๆ ถ้าไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้นจะต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องและ จัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี และการรู้จักประมาณอีก ๑ ประการ คือ^{๓๐}

๑. รู้จักประมาณในการแสวงหา คือ แสวงหาอย่างไร จะเอามาเท่าไร ของที่แสวงหาขึ้นเพื่อประโยชน์อะไร หากไม่รู้จักประมาณในการแสวงหาแล้วก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้

^{๒๘} ทองย้อย แสงสินชัย, สัปปริสธรรม ๗ ประการ, อ่างแก้ว, หน้า ๒๕-๓๕.

^{๒๙} ชัยวัฒน์ อัครพัฒน์, หลักการดำรงชีวิตในปัจจุบัน, อ่างแก้ว, หน้า ๑๘๖.

^{๓๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, อ่างแก้ว, หน้า ๒๕.

๒. รู้จักประมาณในการรับจากผู้อื่น หรือ คุณค่าผลประโยชน์ที่ตนจะได้ ต้องให้เกิดความเหมาะสมในการรับ

๓. รู้จักประมาณในการบริโภคใช้สอยปัจจัยสี่ต่างๆ ตลอดจนทั้งรู้ประมาณในการ พุค หรือ การทำงาน การเรียน การพักผ่อน หลับนอน จะต้องให้เหมาะสมพอประมาณ^{๑๑}

คามทัศนะของนักปราชญ์ มุ่งจะให้รู้ประมาณ ความพอดีความเหมาะสมกลมกลืนกับฐานะภาวะของตน จะเป็นการ แสวงหาปัจจัยสี่ การบริโภคอุปโภค การใช้จ่ายตามความเหมาะสม การเสียดละ การบริจจาค โดยเฉพาะทางพระพุทธศาสนาจะเน้นหนักเรื่องสั้น โดยทั้ง ๓ ประการดังกล่าว

ดังนั้น ผู้นำที่มีหลักมัตตัญญูตา จะต้องเป็นผู้รู้ประมาณในการบริหารปัจจัยสี่ ทั้งการรับและการจ่าย การแสวงหาตลอดทั้งการทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ของตน รวมไปถึง การรู้จักประมาณในการใช้อำนาจหน้าที่ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับบุคคล การให้คุณให้โทษแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การเก็บภาษีอากรต่างๆ สิ่งเหล่านี้ต้องทำอยู่ในขอบเขต ที่พอเหมาะพอดี และเครื่องวัดความพอดีนั้น ได้แก่ ความสั้น โดยความพอดี ๓ ประการ คือ พอดีกับสิ่งที่ตนมีอยู่ พอดีกับความสามารถและพอดีกับฐานะ เมื่อผู้นำเป็นผู้รู้จักประมาณในสิ่งเหล่านี้แล้ว ย่อมจะเป็นคุณธรรมสำหรับผู้นำ ในการพัฒนาตนเองและสังคมประเทศชาติให้เจริญ

๕. กาลัญญูตา คือ รู้จักกาลเวลา

กาลัญญูตา คือ รู้จักกาลเวลา ตามหลักสัปปริสธรรม โดยมุ่ง รู้จักกาลเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลา และ รู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งคือจะต้องเป็นผู้รู้จัก การบริหารเวลาหรือวางแผนงานให้เหมาะกับเวลา ดังนี้

ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึง กาลัญญูตา ไว้ว่า การรู้จักแนวปฏิบัติ อันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในพระพุทธพจน์ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่า เวลานี้เป็นเวลาควรศึกษา ควรถาม เวลานี้ควรเป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คณะ คือรู้จักการปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับกาลเทศะให้เหมาะสมกับสมณะसारูป รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลา ย่อมจะเป็นผู้มีความเจริญในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกต้องกับกาลเวลา^{๑๒}

^{๑๑} พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตตญาโณ), นิเทศธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๒๓๔.

^{๑๒} อัง. สดตตก. ๓๗/๖๕/๒๓๗.

ในการทำกิจการต่างๆ เมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลาแล้วย่อมได้รับประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น แต่หากว่าการทำอะไรไม่สอดคล้องกับความเหมาะสม ในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลยกิจวัตร ปฏิบัติคนไม่เหมาะสมกับสมณสาธูป ดังปรากฏในอภการวิชาคก ซึ่งมีเนื้อความว่า

ภิกษุชาวพระนครสาวัตถีรูปหนึ่ง บรรพชาในพระศาสนาแล้วไม่เรียนวัตรหรือศึกษา เธอไม่รู้ว่าเวลานี้ควรทำวัตร เวลานี้ควรปรนนิบัติ เวลานี้ควรเล่าเรียน เวลานี้ควรท่องสังเขปดัง ในขณะที่คนคืบขึ้น ทั้งในปฐมยาม มัชฌิมยาม ปัจฉิมยาม ภิกษุทั้งหลายไม่เป็นอันได้หลับได้นอน ต่างพากันกล่าวโทษของเธอในธรรมสภาว่า ผู้มีอายุทั้งหลาย ภิกษุ บรรพชาในพระศาสนา คือ รัตนะ เห็นปานนี้ ยังไม่รู้จักวัตรหรือศึกษา กาลหรือมิใช่กาล

ภิกษุทั้งหลาย บัดนี้พวกเธอประชุมสนทนากันด้วยเรื่องอะไร ภิกษุทั้งหลาย กราบพูดให้ทรงทราบแล้วตรัสว่า ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ไม่ใช่แต่ในบัดนี้เท่านั้นที่ภิกษุนี้ส่งเสียงไม่เป็นเวลา แม้ในกาลก่อนพระภิกษุรูปนี้ได้เกิดเป็นไก่ ก็ส่งเสียงไม่เป็นเวลาเหมือนกันการที่เขาไม่รู้จักกาลเวลาขึ้นจึงเป็นเหตุได้ถูกบิณฑกจนถึงสิ้นชีวิต

ในอดีตกาลพระเจ้าพรหมทัตเสวยราชสมบัติอยู่ในพระนครพาราณสี และเมื่อพระโพธิสัตว์บังเกิดในสกุลอุทิงงพราหมณ์ และเจริญวัยแล้วสำเร็จการศึกษา ในศิลปวิทยาทุกอย่าง เป็นอาจารย์ที่ศาปาโมกข์ บอกศิลปะแก่มาณพประมาณ ๕๐๐ มีไก่ขันยามอยู่ตัวหนึ่ง พวกเขาพากันลูกตามเสียงขันของมัน ศึกษาศิลปะอยู่ และไก่ได้ตายเสียงจากพวกเขา จึงเที่ยวแสวงหาไก่อื่นมาแทนผู้หนึ่งหักฟืนอยู่ในป่าช้าเห็นไก่ตัวหนึ่ง ก็จับมาใส่กรงเลี้ยงไว้ ไก่ตัวนั้นไม่รู้ว่าควรจะขันในเวลาไหน เพราะมันเคิบโตในป่าช้าบางครั้งวก็ขันดึกเกินไป ไม่อาจศึกษาได้จนอรุณขึ้นพากันนอนหลับไป แม้ข้อที่ท่องจำได้แล้ว ก็เลื่อนลืม ในเวลาที่มันขันสว่างเกินไป ต่างก็ไม่ได้ท่องบ่นเลย มาณพกล่าวกันว่า เดี่ยวมันขันดึกไป เดี่ยวก็ขันสายไป อาศัยไก่ตัวนี้พวกเราเรียนศิลปวิทยาไม่สำเร็จ แล้วช่วยกันบิณฑกจนถึงสิ้นชีวิต แล้วอาจารย์บอกว่า ไก่ที่ขันไม่เป็นเวลา พวกผมฆ่ามันเสียแล้ว อาจารย์กล่าวว่า มันถึงความตาย เพราะมันเจริญเคิบโต โดยมีได้รับการสั่งสอนเลยไก่ตัวนี้ไม่ได้เคิบโตอยู่กับพ่อแม่ ไม่ได้อยู่ในสำนักของอาจารย์ ย่อมไม่รู้จักกาลที่ควรขันและไม่ควรขัน ดังนี้^{๓๓}

^{๓๓} พุ. ขา. ๕๖/๑๑๘/๔๕๑-๔๕๓.

ในชาดกนี้มุ่งที่จะแสดงให้เห็นว่าการรู้จักกาลเวลา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับบุคคลในระดับผู้นำจะต้องดูแลควบคุม จัดแบ่งการทำงานให้เป็นระบบ เป็นขั้นตอนในการทำงาน รู้จักเลือกใช้เวลาที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการทำกิจการต่างๆ หากทำไม่ถูกต้องกับเวลาแล้วจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ สมเด็จพระญาณสังวร คริสต์ถึง กาลัญญุตารู้จักกาล คือ ความรู้จักเวลาว่า

เวลาไหนควรทำอะไร เวลาไหนไม่ควรทำอะไร เวลาไหนควรพูดอย่างไร ไม่ควรพูดอย่างไร เวลาใดควรคิดหรือไม่อย่างไร การรู้จักกาลเวลานี้มีความสำคัญอย่างยิ่งแก่ทุกคน ผู้ที่ทำผิดพลาดไม่ได้รับผลสำเร็จเท่าที่ควร หรือล้มเหลวจำนวนมากนั้นเกิดจากการไม่รู้กาลเวลาหรือกาลเวลาควรสามัคคีกันเพื่อความมั่นคงของชาติศาสนาพระมหากษัตริย์ แต่ก็ไม่สนใจ ไปสนใจทำอื่นเสียหมด เช่นนี้ย่อมมีโทษทั้งแก่ตนเองและส่วนรวม การรู้จักกาลเวลาดังกล่าวนี้นั้นที่จริงแล้วอาศัยความมีปัญญา รู้ว่ากาลใดควรทำอะไร กาลใดไม่ควรทำ ดีหรือชั่วอย่างไร เมื่อมีปัญญารู้แล้วก็ปฏิบัติให้ถูกต้อง ไม่พูดไม่ทำให้ผิดกาลเวลา โอกาสที่จะได้รับผลดีผลสำเร็จจึงมีมากกว่า บุคคลที่ไม่เลือกเวลาทุกคนจึงควร คำนึงถึงเรื่องกาลเวลาให้มากจะคิดทำอะไร พูดอะไร คำนึงให้รอบคอบ ว่าเป็นเวลาควรคิด ควรพูดหรือไม่อย่างไร^{๙๙}

ดังนั้น จึงไม่ควรทำอะไรตามใจ ตามอารมณ์ของตนเอง หัดคิดใคร่ครวญ ให้ละเอียดถี่ถ้วน ในทุกๆ เรื่องทุกเวลา ไม่ควรพูด ไม่ควรทำในเมื่อยังไม่ถึงกาลเวลา เพราะจะเป็นการเสียแรงเปล่า ไม่สำเร็จประโยชน์เท่าที่ควร ตามทศณะของ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) กล่าวถึง กาลัญญุต การรู้จักเวลาของผู้นำว่า

คือการรู้จักเวลา เช่นรู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไรจึงจะเหมาะสม ดังจะเห็นว่า แม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องใหญ่ เช่น วางแผนว่าสังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไรในเวลาข้างหน้า หรือเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับกับสถานการณ์นั้นอย่างไร^{๑๐๐}

ตามทศณะของพระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตญาโณ) กล่าวถึง กาลัญญุตว่า “คือ ความเป็นผู้รู้จักกาล เวลา ว่าเวลานี้เป็นเวลาอะไร เราอยู่ที่ไหน และ ควรทำอย่างไร เช่น เวลานี้เป็นเวลา

^{๙๙} สมเด็จพระญาณสังวร, ธรรมประดับใจ, อ่างแก้ว, หน้า ๑๑๕.

^{๑๐๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, อ่างแก้ว, หน้า ๒๖.

เล่นก็เล่นเรียนก็เรียนพักผ่อนก็พักผ่อนทำงานก็ทำงาน คือให้รู้จักการกระทำที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับกาลเวลานั้นๆ”^{๑๖} สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (วาสน) ทรง ให้แนวคิดถึงความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาของผู้ผู้นำว่า

ควรรู้ว่าเวลาใด ควรประกอบกิจการ หรือ ควรลงมือบริหาร ทำให้เหมาะสมกับเวลา ทันเวลา ไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง ให้รู้จักคุณค่าของเวลา อย่าให้เวลาว่างเลยไป โดยไม่เกิดประโยชน์ เพราะเวลาเมื่อล่วงเลยผ่านไปแล้ว ไม่สามารถที่จะเรียกกลับคืนมาได้ อีก ดังนั้นการทำงาน ของผู้นำหรือของบุคคลทั่วไป ไม่ควรผลัดเพี้ยนว่า หนานัก ร้อนนัก สายนัก

ผู้ใด ไม่ให้ความสำคัญกับความหนาว ความร้อน ยิ่งกว่าหญ้า เพราะหญ้า นั้นจะหนาว หรือร้อน ก็เป็นตามธรรมชาติของฤดูกาล ผู้ นั้นไม่ถือเป็นประมาท ทำงานแข่งเวลา ตามหน้าที่ของตน ย่อม ไม่พลาดไปจากความสุข ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลานี้ ต้องนำเข้ามาปรับปรุงตนเองอย่างละเอียดถี่ถ้วน จึงจะเหมาะสมกับเป็นคุณธรรมของผู้เป็นสัตบุรุษกล่าวคือ

พิจารณาให้เหมาะสมกับชีวิตปัจจุบัน ตามเวลาที่ผ่านมว่าตนกำลังดำรงตนอยู่ในหน้าที่อะไรบ้าง ควรจะตรวจว่าตนได้ปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับกาลสมัยหรือไม่ เมื่อมีสำนึกในกาลเวลามีความสำคัญมากต้องเร่งปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ทันต่อกาล ทันเวลาเสมอ ไปเช่นดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับวัยทั้ง ๓ ควรนำมาเพียงไร หากเห็นข้อบกพร่อง ก็ควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ตรงตามเวลา ประกอบการงาน ตำแหน่งหน้าที่เวลานัดหมาย เต็มความสามารถ ด้วยสติปัญญา”^{๑๗}

ตามทัศนะของ ทองย้อย แสงสินชัย กล่าวถึง การรู้จักเวลาว่า

ผู้นำที่ควรศึกษาอีก ๒ ประเด็นว่า คือในการลงมือทำ ๑. รู้จักจังหวะว่าเวลาใดควรลงมือทำ เมื่อทำแล้วเหมาะกับเวลา และ ๒. ในขณะระหว่างที่กำลังทำงาน คือ รู้จักว่าทำงาน โดยคำนึงถึงการทำงานให้ตรงเวลา เพราะงานบางอย่างต้อง

^{๑๖} พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตญาโณ), นิเทศธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๒๓๕.

^{๑๗} สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (วาสน), คำนำสวดมนต์แบบมคธ, อ่างแก้ว,

ทำเป็นกิจวัตร ผู้นำจะต้องทำเป็นตัวอย่าง ถ้าทำเป็นประจำแล้วจะสามารถควบคุมระบบและเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทันเวลา งานทุกอย่างต้องมีเวลา กำหนดเสร็จเอาไว้ ผู้นำจะต้องทำให้ทันเวลา ทำให้พอเวลา ผู้นำจะต้องมีเวลาพอสำหรับในการบริหาร กำหนดปริมาณของงานให้พอกับเวลาที่มืออยู่ หรือแบ่งเวลาให้พอกับปริมาณของงาน ทำให้เหมาะกับเวลา ผู้นำจะต้องรู้จักการปรับเปลี่ยนเวลาให้เหมาะกับงานที่ต้องทำหรือปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะกับช่วงของเวลาเช่น เวลาไหนควรช้า เวลาไหน ควรเร็ว ควรหยุด ควรรอ ควรพูดกับใครเวลา เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะว่าเวลาจะเป็นตัวกำหนดและตัดสินใจได้หลายประการแม้การกระทำบางอย่างจะดีมีคุณค่าแต่ถ้าหากทำไม่ถูกกับเวลาก็กลายเป็นเรื่องเสียหาย ได้^{๓๘}

ตามทัศนะของนักปราชญ์ ได้เน้นการรู้จักเวลา คือรู้จัก ระยะเวลา ความเหมาะสมของเวลา การใช้เวลาให้คุ้มค่า การจัดกิจกรรมให้เหมาะกับเวลา ทำงานให้ตรงกับเวลาที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะการวางแผนตรงกำหนดเวลาให้สอดคล้องกับแผน ดำเนินตามแผนที่วางไว้ ไม่ใช่เวลาโดยเปล่าประโยชน์ อาจเป็นสาเหตุให้งานอาภูล หรือไม่ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ผู้นำตามหลักกถาญาณนี้ จะต้องรู้ว่า เวลานี้เป็นเวลาบำเพ็ญคุณความดี เวลานี้เป็นเวลาทำงาน บริหารงาน เป็นเวลาวางแผนงาน เป็นเวลาประชุม เวลานี้ควรจะช้าหรือเร็ว เป็นเวลาศึกษาหรือ เวลาพักผ่อน รวมไปถึงรู้จักว่า เป็นวัน เดือน ปี อะไร ไม่ลืมเวลาที่นัดหมาย ทำงานให้เหมาะสมกับกาลเวลา ตลอดจนรู้จักคุณค่าของเวลาว่า มีคุณค่ามหาศาลหาสิ่งอื่นมาทดแทนไม่ได้ผ่านล่วงเลยไปแล้วไม่สามารถเรียกร้องกลับคืนมาได้รู้จักใช้เวลาอันมีคุณค่านี้ให้เกิดประโยชน์ต่าง ๆ แก่ตนเอง และหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ให้เหมาะสมกับเวลา ให้ทันเวลา ให้ถูกเวลา ให้ตรงกับเวลา เพราะกิจการบางอย่างจะต้องทำให้ทันกับเวลา หากไม่ทันเวลาจะก่อให้เกิดความเสียหาย ผู้นำต้องบริหารเวลาให้ลงตัวผู้นำที่รู้จักใช้เวลาอันมีคุณค่านี้ให้เกิดประโยชน์จึงชื่อว่าเป็นผู้นำที่รู้จักกาลเวลา

๖. ปริัติญญา คือ รู้จักชุมชน

ปริัติญญา คือ รู้จักชุมชนหรือสังคม ผู้นำนั้นจะต้อง รู้จักสังคมแต่ละสังคมว่า ย่อมมีความแตกต่างกันโดย ทางด้านศาสนา กฎ กติกา ระเบียบ วัฒนธรรม ประเพณี ขนบธรรมเนียม ความเชื่อถือ และค่านิยมต่างๆ ตลอดจนทั้งความแตกต่างระหว่างบุคคล ในสังคม เมื่อ ผู้นำทราบชัดใน

^{๓๘} ทองย้อย แสงสินชัย, สัปปริสธรรม ๗ ประการ, อังแล้ว, หน้า ๓๖-๔๑.

เรื่องดังกล่าวและวางคนให้เหมาะสมแล้ว ย่อมได้รับความเชื่อถือ คังนั้น ผู้นำจึงควรรู้และเข้าใจในเรื่องชุมชนหรือสังคมเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและสังคมให้เจริญ ดังต่อไปนี้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าว ปริสัจจตุคา โดยมุ่งการรู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของบริษัท ดังพุทธพจน์ว่า

ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัทคือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบริษัทหรือรู้จักชุมชนชนเหล่านี้ เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี ชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้นควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรสงบอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักว่าชุมชนเหล่านั้น และวางคนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้ว ไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปริสัจจตุ แต่เพราะภิกษุรู้ว่า นี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี เป็นสมณะในบริษัทนั้นเราควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวควรสงบอย่างนี้ จึงเรียกเธอว่า เป็นปริสัจจตุคา^{๙๙}

ในการรู้จักชุมชนของผู้นำและหลักการบริหาร กิจการบ้านเมือง ของผู้นำ ในฐานะที่เป็นผู้ปกครองรัฐ ตามหลักปริสัจจตุคาความเป็นอยู่ของประชาชน สาเหตุของการเกิดปัญหา และแนวทางแก้ไขที่จะทำให้ปัญหานั้นหมดไป ผู้นำจะต้องศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้น จะต้องทำเข้าใจในชุมชน ทำให้สมาชิกในสังคม มีความเป็นอยู่ที่เหมาะสม เช่น ชาวนาจะต้องได้สิ่งจำเป็นแก่การทำนา พ่อค้าจะต้องมีทุน ลูกจ้างผู้ใช้แรงงานมีงานทำ มีเงินได้พอเลี้ยงชีพ บุคคลผู้เดือดร้อนควรที่จะได้รับการช่วยเหลือ เช่น ผู้ที่ได้รับอุบัติเหตุ จากคลื่นยักษ์ สึนามิ ถล่มใน ๖ จังหวัด ของภาคใต้ ในกฎ-ทันตสูตร ได้กล่าวถึงผู้นำที่รู้จักชุมชน ซึ่งมีข้อธรรมที่พอจะสรุปได้ ดังนี้

๑. พลเมืองเหล่าใด ในบ้านเมืองของพระองค์ จะมักเขม้นในกสิกรรม และโครัคขกรรมขอพระองค์จึงเพิ่มข้าวกินให้แก่พลเมืองเหล่านั้น ในโอกาสอันสมควร

๒. พลเมืองเหล่าใด ในบ้านเมืองของพระองค์ จะมักเขม้นในพาณิชย์กรรม ขอพระองค์จึงเพิ่มทุนให้แก่พลเมืองเหล่านั้น ในโอกาสอันสมควร

๓. ข้าราชการเหล่าใดในบ้านเมืองของพระองค์ขยันขอพระองค์จึงพระราชทานเบี้ยเลี้ยงและเงินเดือนแก่ข้าราชการเหล่านั้น ในโอกาสอันสมควร^{๑๐๐}

และใน อัคคัณฺณสูตร กล่าวถึง กำเนิดของมนุษย์ สังคม ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือรัฐ ดังมีใจความบางตอนที่พอสรุปได้ ดังนี้

^{๙๙} อจ. ศศุดก. ๓๗/๖๕/๒๓๗).

^{๑๐๐} ที.ที. ๑๒/๑๕๕-๒๓๗/๔๐-๖๗).

สภาพธรรมชาติของปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงเริ่มด้วยสมัยที่โลก
พินาศ สัตว์โลกที่มีบุญ ได้เกิดในชั้นอาภัสสรพรหม มีปีติเป็นอาหาร ไม่มีเพศ มี
รัศมี อยู่ในวิมานอันงามเมื่อโลกกำลังเกิดใหม่จักรวาลยังเป็นน้ำมีคมนไม่มีดวง
อาทิตย์ดวงจันทร์ ดวงดาวไม่มีกลางวันกลางคืนต่อมาเกิดพื้นดินลอยขึ้นอยู่บนผิว
น้ำมีสี มีกลิ่นและรสชาติ สัตว์โลกคนหนึ่งจึงลงชิมดู และสัตว์โลกอื่นๆ ก็ชิม
ตาม ค้นหาหรือความอยากก็ เกิดขึ้นร่างกายก็ขยายขึ้น แล้วเกิดการดูหมิ่นผิว
พรรณกัน จึงทำให้เกิดชนชั้นวรรณะ และระบบสังคม ในเวลาต่อมา^{๑๑}

จะเห็นว่า มนุษย์สมัยแรกของโลกไม่ค่อยมีปัญหาจึง เลือก หรือ มอบหมายบุคคลบางคน
ที่เห็นว่าเขามีความฉลาด สามารถให้เป็นหัวหน้า มีอำนาจในการควบคุม การจัดระเบียบสังคมให้นำ
อยู่ ลงโทษผู้ที่กระทำความผิดและยกย่องผู้ที่ทำคุณประโยชน์แก่สังคม ดังนั้น บุคคลที่คอยดูแล
สวัสดิการที่ดีต่อสังคมจนบุคคลในสังคมมีความสุขมีความพอใจชื่นใจบุคคลดังกล่าวนี้ จึงชื่อว่า
ราชา คือผู้ที่ให้ความอ้อมใจ สุขใจ แก่คนอื่น นับว่าเป็นผู้นำที่รู้จักสังคัมหรือชุมชน

การที่ผู้นำจะรู้จักชุมชนได้ดีอีกประการหนึ่งนั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจใน บทบาทและหน้าที่
ของบุคคลในสังคมซึ่งจะปฏิบัติต่อกันในข้อนี้พระพุทธองค์ทรงตรัสกับสังคัลบุตร ในเรื่อง ทิศทั้ง
๖ ซึ่งมีสาระสำคัญ ต่อผู้นำในการบริหารชุมชนที่ควรรู้ ดังต่อไปนี้

๑. ทิศเบื้องหน้า ได้แก่ บิดามารดา จะต้องดูแลบุตรธิดาของตน มิให้ทำชั่ว แนะนำให้เป็น
คนดี ให้การศึกษา เป็นต้น เมื่อ บุตรธิดาได้รับการดูแล เช่นนั้นแล้ว ควร ปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่
ดีเช่น เลี้ยงดูท่านในคราวจำเป็น ดำเนินกิจการ รักษาวงศ์สกุลของท่านมิให้เสื่อมเสีย

๒. ทิศเบื้องขวา ได้แก่ ครู อาจารย์ จะต้อง แนะนำศิษย์ด้วยดี ไม่ปิดบังอำพราง ยกย่องใน
หมู่คณะ เป็นที่พึ่งของศิษย์ได้เป็นต้นเมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครูอาจารย์แล้วพึงตอบแทน
ท่านด้วยการ รับใช้ท่าน เชื้อฟังก่อน เคารพท่าน และตั้งใจศึกษา

๓. ทิศเบื้องหลัง ได้แก่ ภรรยาและสามี จะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ ภรรยาจะต้อง จัดงาน
บ้านด้วยดี สังเคราะห์ญาติของสามี ซื่อสัตย์ต่อสามี รักษาทรัพย์ที่สามีด้วยดี เป็นต้น และ สามีควร
ปฏิบัติต่อภรรยาด้วย การยกย่อง ไม่ดูหมิ่น ไม่นอกใจ ให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา

๔. ทิศเบื้องซ้าย ได้แก่ มิตรหรือเพื่อนที่จะปฏิบัติต่อกันดังนี้ เช่น ด้วยการกล่าวถ้อยคำ
ไพเราะ ช่วยทำธุระงานของเพื่อน วางตนเสมอดันเสมอปลายต่อเพื่อน เป็นต้น และ เพื่อนควร
กระทำตอบ เช่น ดูแลเพื่อนที่ประมาทแล้ว รักษาทรัพย์ของเพื่อนที่ประมาทแล้ว เป็นที่พึ่งของกัน
และกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติ และ นับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

^{๑๑} ที. ปา. ๑๕/๕๕-๕๗/๑๕๐-๑๕๔.

๕. ทิศเบื้องล่าง ได้แก่ คนงาน คนรับใช้หรือผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติต่อ นายจ้าง หรือเจ้านาย คือลูกทำงานก่อนนายเลิกทีหลังนาย ถือเอาเฉพาะของที่นายให้ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น ยกย่อง นายเป็นต้น และนายควรจะดูแลคนงานด้วย การจัดงานให้เหมาะกับกำลัง ให้อาหารหรือรางวัล พยายามในคราวเจ็บป่วย ให้พักผ่อนตามสมควร ให้ของที่มีรสชาติแปลกและใหม่ เป็นต้น

๖. ทิศเบื้องบน ได้แก่ สมณะ นักบวช ผู้ทรงคุณธรรมอันสูง ควรอนุเคราะห์ แก่คฤหัสถ์ เช่น ห้ามไม่ให้ทำชั่ว ให้ตั้งอยู่ในความดี อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงาน อธิบายข้อความให้แจ่มชัด และ บอกทางสวรรค์ให้ คฤหัสถ์เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ควรตอบแทนด้วยการ จะพูด จะทำ จะคิด ต้องประกอบด้วยความเมตตา การต้อนรับด้วยดี และ การให้ทานด้วยปัจจัยสี่^{๔๖}

เมื่อผู้นำ เข้าใจและปฏิบัติตามหลักทศทั้ง ๖ หรือ หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของสังคมนี้ แล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดความสามัคคีต่อกัน นั่นก็หมายถึง เป็นผู้นำที่รู้จักชุมชน ตามหลักปรัชญาอุตาดังพระธรรมเทศนาของ สมเด็จพระญาณสังวร (สุวฑฺฒโน) ครั้นถึง ปรัชญาอุตาด ทรงมุ่งให้ รู้จักสังคมและชุมชนว่า

รู้หมู่ชนที่รวมกันอยู่เป็นหมู่คณะ การรู้หมู่คณะใดเป็นอย่างไร การไม่รู้จักว่าหมู่คณะใดดีหรือคณะใดไม่ดี มีคุณ มีโทษ การหลงเข้าไปในหมู่คณะหรือสังคมที่ไม่ดี นั้นนับว่ามีโทษมาก แต่ถึงแม้ว่าทุกคนจะกลัวโทษของการเข้าอยู่กับหมู่หรือสังคมที่ไม่ดีหากไม่ศึกษาให้เข้าใจแล้ว ย่อมมีโอกาสที่จะเข้าไปในสังคมที่ขาดคุณธรรม

การปฏิบัติที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ที่สำคัญคือต้องรอบครอบในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลและสังคม อย่าสักแต่เห็นว่าเห็นผู้ใดเป็นที่นิยม ก็ตัดสินใจว่าผู้นั้นเป็นคนดี การตัดสินใจเช่นนี้เรียกว่ามีอคติ คือการลำเอียงเพราะหลงที่เรียกว่า โมหาคติ หลงตามเขาไป หลงตามคนส่วนมาก ความคิดเห็นของคนส่วนมากไม่จำเป็นว่าจะต้องดีถูกต้องเสมอไป ดังนั้น จึงอย่ายึดคติว่าคนส่วนมากเห็นว่าดี แล้วจะดีตามที่เขาว่า หรือคนส่วนใหญ่ว่าชั่วจะต้องชั่วตามเขาไปต้องใช้ปัญญาพิจารณาให้รอบครอบ ดูเหตุ ดูผล ตามความเป็นจริง พบสังคมใดเป็นที่สนใจของคนหมู่มากก็อย่าเพิ่งลงความเห็นว่าสังคมนั้นดี จงใคร่ควรให้ดีแล้วจึงเชื่อว่าสังคมนั้นดี^{๔๗}

^{๔๖} ที.ปา. ๑๖/๑๕๘-๒๐๔/๘๗-๕๑.

^{๔๗} สมเด็จพระญาณสังวร (สุวฑฺฒโน), ธรรมประดับใจ, อ้างแล้ว, หน้า ๖๓.

ในการรู้จักชุมชนหรือสังคมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้นำ หากผู้นำไม่รู้จักชุมชนว่ามีความต้องการหรือปัญหาต่างๆ ในสังคมจะเป็นผลให้การปกครองของผู้นำ เกิดความล้มเหลว พระธรรมปิฎกได้กล่าวถึงการรู้จักชุมชนของผู้นำว่า

ผู้นำจะต้องรู้สังคมในขอบเขตที่กว้างขวางคือ รู้จักสังคมโลก รู้จักสังคมของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขาผู้นำจะต้องรู้ปัญหา รู้ความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าจะช่วยเหลือต้องรู้ความต้องการของชุมชนนั้นๆ เพื่อสนองความต้องการได้ ถูกต้องหรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด^{๔๔}

ตามทัศนะของพระธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตญาโณ) เน้นถึงผู้นำว่า

จะต้องศึกษาให้เข้าใจในสังคมนั้นว่า มีความแตกต่างกันโดย ทางด้านศาสนา ทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อถือ และค่านิยมต่างๆ เมื่อจะเข้าไปในชุมชนนั้นๆ ควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมสอดคล้องในแต่ละชุมชนผู้นำที่สามารถเข้าถึงประชาชนได้ดีนั้นจะต้องไม่ขัดต่อวัฒนธรรม ปรับตัวให้เข้ากับชุมชนได้ เมื่อจะเข้าสู่สังคมใดต้องพยายามศึกษาธรรมเนียมประเพณีนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติไม่ถือเอาความพอใจของคนเป็นใหญ่แต่การปรับตัวเข้าหาสังคมนั้น^{๔๕}

ตามทัศนะของนักปราชญ์ด้านศาสนาปรัชญา สังคมวิทยาเป็นต้น ปรีติญญา มุ่งที่จะให้รู้จักชุมชนปรับตนให้เข้ากับแนวปฏิบัติวัฒนธรรมทำตนให้เข้ากับท้องถิ่นได้ดี มีคุณธรรมนำศรัทธา รู้จักการวางตน มุ่งจะให้ชุมชน หรือสังคมมีแบบอย่างที่ดี โดยที่ตนเป็นตัวอย่าง

ดังนั้น ผู้นำที่มีหลักปรีติญญาเนี่ยจะต้องรู้จักชุมชนหรือสังคมว่ามีความแตกต่าง ทางด้าน ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมประเพณีกฎกติกาความเชื่อ และค่านิยมไม่ว่าจะเป็นสังคมระดับใดเล็กจน ถึงสังคมประเทศ และผู้นำจะต้องรู้ความเป็นอยู่ของบุคคลในสังคมว่า มีปัญหาที่ควรแก้ไขหรือไม่ มีความต้องการอย่างไร หากจะช่วยเหลือ หรือ จะพัฒนาจะทำโดยวิธีใดเป็นต้น ผู้นำควรวางตนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเพณีของสังคมนั้นๆ วางวิธีการที่จะปรับปรุงและแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่ผู้นำในการปกครองสังคมส่วนรวม

^{๔๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, อ่างแก้ว, หน้า ๒๖.

^{๔๕} พระราชาธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตญาโณ), นิเทศธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๒๓๕.

๑. ปุคคลปโรปริญญตา คือ รู้จักบุคคล

ปุคคลปโรปริญญตา คือ การรู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคล รู้จิตนิสัยต่างๆ และรู้จักเลือกบุคคลที่ควรคบและ ไม่ควรคบ ตลอดจนรู้จักว่าผู้นั้นมีคุณธรรมยิ่งหย่อนอย่างไร รู้จักบุคคลทั่วๆ ไป ในสังคมที่ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้อง การรู้จักบุคคลของผู้นำมีอธิบาย ดังนี้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึง ปุคคลปโรปริญญตา คือการรู้บุคคลและลักษณะความต้องการของบุคคล ดังพุทธพจน์ว่า ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบุคคล ๒ จำพวกได้แก่

๑. รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต รู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบบุคคล ผู้ที่เป็นพระอรหิยะ หรือ ผู้ที่เป็นบัณฑิต เป็นคนดีมีศีลธรรม สนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสอนนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

๒. รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอรหิยะ และไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้^{๔๖}

ปุคคลปโรปริญญตา เป็นคุณธรรมมุ่งที่จะให้ผู้นำ รู้จักบุคคลที่ดี ควรคบ และบุคคลที่ไม่ดี ไม่ควรคบ การเป็นผู้นำย่อมมีความสำคัญมากในการเลือกบุคคลที่ควรคบหรือไม่ควรคบ เพราะเมื่อคบคนเช่นใด ส่วนมากจะเป็นไปตามลักษณะของบุคคลที่เราคบ เมื่อคบกับบุคคลที่ดีมีศีลธรรมแล้ว ย่อมจะนำความเจริญมาสู่ตนเองและสถานบันหน่วยงานของตน หากว่าผู้นำไม่พิจารณาในการเลือกคบบุคคลแล้วย่อมทำให้เกิดความเสียหาย ในการรู้จักบุคคลหรือการเลือกคบคนนั้น พระพุทธองค์ได้ทรงแสดงให้มีความสำคัญในข้อนี้ ดังปรากฏในชาดกเรื่อง สันติกุมพชาดก ซึ่งมีใจความว่า

ณ ป่าจิวโกดักๆ กับภูเขาลูกหนึ่ง มีลูกนกแขกเต้า ๒ ตัวอาศัยอยู่ ทางด้านทิศเหนือของภูเขาอาศัยของหมู่บ้านโจร ๕๐๐ ส่วนทางด้านทิศใต้ของภูเขาเป็นที่อยู่ของพระฤาษี วันหนึ่งลูกนกแขกเต้าถูกพายุพัดไปตกในต่างทิศทางกัน ตัวหนึ่งถูกพัดไปตกที่หมู่บ้านโจร ๕๐๐ โจรได้เลี้ยงไว้ ตั้งชื่อว่า พุ่มหอม อีกตัวหนึ่งลมพัดไปตกที่อาศรมของฤาษี พวกฤาษีเลี้ยงไว้ ตั้งชื่อว่าดอกไม้

พระราชาทรงพระนามว่าปัญจาละ เสด็จทรงรถไปสู่ป่าพร้อมข้าบริพารเพื่อล่าเนื้อพระองค์ได้ล่าติดตามเนื้อแต่ไม่พบ จึงเสด็จกลับได้หยุดพักผ่อนสร้งน้ำเสวยน้ำและบรรทมได้ตื่นไทรริมฝั่งแม่น้ำใกล้กับหมู่บ้านโจรพวกโจรพากันเข้าป่า คงเหลือแต่นกพุ่มหอมกับคนครัวสองคนเท่านั้น นกพุ่มหอมได้ออกจากหมู่บ้านบังเอิญพบ

^{๔๖} อย. สตุตคก. ๓๗/๖๕/๒๓๘.

พระราชากำลังบรรทมอยู่ได้ตื่นไทร จึงบอกคนทำครัวเป็นภาษามนุษย์ว่า

พวกเราจะปลงพระชนม์พระราชนัดดาและให้ปลดเสื้อผ้าเครื่องทรงมาให้หมด พระราชาตื่นจากบรรทมได้ยืนคั่งนั้น เห็นว่ามีภัยอยู่เฉพาะหน้า จึงหนีไปถึงอาศรมของฤาษี ซึ่งพวกฤาษีได้เข้าไปเพื่อเก็บผลไม้คงเหลือแต่ถั่วคอกไม้ตัวเดียว เมื่อนกคอกไม้เห็นพระราชา จึงกล่าวต้อนรับว่า ขอเดชะพระมหาราช พระองค์เสด็จมาดีไม่ได้เสด็จมาร้ายเลย พระราชาเมื่อทรงได้สะบัด ดังนั้น ทรงเลื่อมใสในการต้อนรับทรงสรรเสริญนกคอกไม้ตัวนี้ และทรงดำหนิ นกฟุมหอกว่า นกคอกไม้เป็นนกที่มีคุณธรรมเยี่ยม มีมารยาทดี แต่นกแขกเต้าอีกตัวหนึ่ง พูแต่คำหาญบ มักได้ มีความโลกในจิตใจ นกคอกไม้เมื่อได้ยืนคั่งนั้น จึงกราบทูลว่า

ขอเดชะ พระมหาราช ข้าพระองค์เป็นนกร่วมมารดาเดียวกันกับนกนั้นแต่เพราะเขาเติบโตในสำนักที่ไม่ดีพวกโจรสอนให้ทำโจรกรรมอยู่ตลอดเวลาส่วนข้าพระองค์เติบโตอยู่สำนักของคนดี พวกฤาษีแนะนำด้วยธรรมะนั้น ข้าพระองค์ทั้งสอง จึงมีคุณธรรมแตกต่างกัน และนกคอกไม้ได้กล่าวต่อไปอีกว่า

ข้าแต่พระมหาราช ก็การที่คนคบบุคคลประเภทใด จะเป็นคนดีหรือไม่ดี มีศีลหรือไร้ศีลก็ตามเขา ย่อมตกไปตามอำนาจของคนชนิดนั้น พระราชาได้ทรงสดับอย่างนั้น แล้วเกิดความเลื่อมใส นกคอกไม้จึงอภัยให้แก่กนกแขกเต้าทั้งหลาย และให้คณะของฤาษี ฟำนักในพระราชอุทยานทำนุบำรุงจนตลอดชีวิต^{๔๗}

ในชาดกนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ และความแตกต่างของการคบค้าสมาคมของบุคคล คือเมื่อบุคคลคบคนเช่นใดก็จะเป็นเหมือนบุคคลเช่นนั้น ข้อสำคัญประการหนึ่งนั้นอยู่ที่การรู้จักเลือกคนที่ควรคบก่อน การรู้จักเลือกหรือ วิเคราะห์ดูว่าบุคคลนี้เป็นคนดีควรคบ บุคคลนี้ไม่ควรคบ ดังที่พระราชามีปัญจาละ ที่สังเกตเห็นว่านกตัวแรกนั้นแสดงออกมาในลักษณะของคนพาล ไม่ควรจะอยู่ใกล้ไม่ควรคบ หากอยู่ในสังคมนั้นแล้วย่อมจะได้รับอันตราย พระองค์จึงเสด็จหนีและเมื่อพบนกแขกเต้าตัวที่อยู่กับฤาษี ก็ทรงทราบว่าเป็นสัตตบุรุษที่ดีควรคบ พระองค์นั้นเป็นผู้นำที่มี หลักธรรม คือ ปุคคลปโรปรัญญตา เป็นเครื่องพิจารณา จึงรอดพ้นจากอันตรายได้ และที่นกแขกเต้าทั้ง ๒ ตัวแตกต่างกันนั้น ก็เพราะการอยู่ในสังคมของบุคคลที่ดี และไม่ดีจึงมีพฤติกรรมที่ต่างกัน ตามทัศนคติของ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) กล่าวถึง ปุคคลปโรปรัญญตา ว่า

^{๔๗} พุ.ชา. ๖๑/๒๑๕๒/๑๓๐-๑๓๓.

ผู้นำจะต้องรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่ร่วมงาน ร่วมการปฏิบัติ ร่วมดำเนินกิจการไปด้วยกันและคนที่ผู้นำไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล จนสามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสัมพันธ์ให้คำแนะนำ ดิชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัด อรรถาศัย ความสามารถอย่างไรเพื่อใช้คนให้เหมาะกับงานนอกจากนั้นก็รู้ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะในการทำงานนั้นไม่ใช่จะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานให้อย่างเดียว แต่จะต้องให้คนที่ทำงานทุกคนได้ประโยชน์ได้พัฒนาตัวเอง ผู้นำควรรู้ว่าเขาควรได้รับประโยชน์อะไร เพื่อความเจริญงอกงามแห่งชีวิตที่แท้จริงของเขาด้วย^{๔๔}

ตามทัศนะของพระธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตญาโณ) เกี่ยวกับ บุคคลปโรปรัญญตา ของผู้นำว่า “จะต้องรู้ว่าบุคคลที่จะคบนั้น เป็นใคร มาจากไหน มีตระกูลอย่างไร เป็นคนดีหรือไม่ดี ควรคบหรือไม่ควรคบ จะคบกันระดับใด ควรต้อนรับหรือไม่ควรต้อนรับ อย่างไร”^{๔๕}

คุณธรรมในข้อนี้ ป็น มุทกัณฑ์ ให้ทัศนะว่า มีความมุ่งหมายอยู่ ๒ ประการคือ การดูบุคคลเพื่อเลือกคนที่ควรคบและดูบุคคล เพื่อจะเป็นประโยชน์แก่การปกครองโดยมีหลักการดูว่าเป็นคนดีหรือไม่ดีไม่ใช่ดูเพื่อความสวยงามแต่มีจุดประสงค์ เพื่อให้ทราบว่าเป็นพาลหรือบัณฑิต ควรจะคบหรือไม่ การคบค้าสมาคมนั้นนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญไม่น้อย และการคบคนนั้นก็มิหลายสถาน เช่น การคบเพื่อที่จะเอาเป็นมิตร เอาเป็น สามี เป็นภรรยา เป็นครู เป็นลูกศิษย์ เป็นผู้นำ เป็นผู้ตาม เป็นผู้แทนราษฎร เป็นครูอุปัชฌาย์ เมื่อคบอยู่กับบุคคลที่ดีมีคุณธรรมแล้ว ย่อมได้รับคุณประโยชน์มาก แต่หากคบกับคนที่ไม่ดีมีศีลธรรมแล้ว ย่อมนำมาซึ่งความทุกข์นานับประการ วิธีในการเลือกคบคนพอสังเขปได้ ๒ ประการ คือ

๑. ดูเรื่องที่เขาชวน คือ หากชักชวนไปในทางที่ดี เช่น ชวนพูดในทางที่ดี ชวนทำในทางที่ดี แล้ว สันนิษฐานได้ว่า เป็นคนดีน่าคบหาก ชักชวนไปในทาง ไม่ดี ทางเสียหาย เข้าใจได้ว่า เป็นบุคคลที่ไม่น่าคบ

๒. ดูเรื่องที่เขาชอบ หากชอบในทางที่เจริญทางสร้างสรรค์ ดีและมีประโยชน์ ก็เข้าใจได้ว่าเป็นคนที่น่าคบค้าสมาคมด้วย แต่ถ้าตรงกันข้ามแล้ว เชื่อได้ว่า ไม่ควรจะคบ เพราะจะเป็นเหตุ

^{๔๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, อ้างแล้ว, หน้า ๒๖-๒๗.

^{๔๕} พระราชาธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตญาโณ), นิเทศธรรม, อ้างแล้ว, หน้า ๒๓๕

มาซึ่งความเลื่อมเสียแก่ตนเองและบุคคลรอบข้าง^{๕๐}

ตามพุทธพจน์ทรงสั่งสอนให้รู้จักเลือกคนที่ควรคบและไม่ควรคบ เพราะการคบเพื่อน เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเพื่อนคือสิ่งที่จะหล่อหลอมชีวิตของบุคคล ถ้าคบเพื่อนดี ก็จะชักนำไปใน ทางที่ดี แต่ถ้าคบเพื่อนชั่ว จะชักนำไปทางไม่ดีได้ ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในมงคลสูตรว่า “อะเสวะนา จะ พาลานัง ปิณจิตานัญจะ เสวะนา, การไม่คบคนพาล และการคบแต่บัณฑิต”^{๕๑}

มีคนจำนวนไม่น้อย ที่เสียใจและเสียคน เพราะเพื่อน พระพุทธองค์ทรงจำแนกมิตรไว้ ๒ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้ ๑. มิตรแท้ ๒. มิตรเทียม^{๕๒} เพื่อความเข้าใจในการคบมิตร หรือมิตรเทียม และมิตรแท้ วิจิตร อวกุล ได้กล่าวลักษณะเกี่ยวกับมิตรไว้ดังนี้

๑. ลักษณะมิตรแท้ ๔ ประเภท คือ

๑. มิตรมีอุปการ ช่วยป้องกันเพื่อนผู้ประมาทแล้ว ช่วยป้องกันทรัพย์สินสมบัติของเพื่อน ผู้ประมาทแล้วเมื่อมีภัยก็เป็นที่พักพิงนักรของเพื่อน ได้เมื่อมีธุระช่วยออกทรัพย์ให้เกินที่เพื่อนต้องการ
๒. มิตรร่วมทุกข์ร่วมสุข เปิดเผยความลับของคนแก่เพื่อน ปกปิดความลับของเพื่อน มิให้ แพร่งพราย ไม่ละทิ้งเพื่อนในยามวิบัติหรือยากจน เมื่อเพื่อนมีอันตราย ก็เสียสละแทนเพื่อนได้
๓. มิตรแนะนำประโยชน์ให้ห้ามไม่ให้ทำความชั่ว แนะนำให้ตั้งอยู่ในความดี ให้เพื่อนฟัง สิ่งที่ยังไม่เคยฟังแนะนำทางไปสู่สุคติโลกสวรรค์
๔. มิตรมีความรักใคร่ เมื่อเพื่อนทุกข์ก็ทุกข์ด้วย เมื่อเพื่อนสุขก็สุขด้วย ได้เคียงคนที่พูดดี เตียนเพื่อน รับรองคนที่พูดสรรเสริญเพื่อน

๒. ลักษณะมิตรเทียม ๔ ประเภท คือ

๑. เป็นคนปอกลอก คิดเอาแต่ได้ฝ่ายเดียว เสียน้อยคิดเอาให้มาก เมื่อมีภัยมาถึงตัวจึงรับ ทำกิจช่วยเพื่อน คบเพื่อนเพราะเห็นว่าจะได้ประโยชน์แก่ตน
๒. เป็นคนดีแต่พูด เก็บของล่องแล้วมาปราศรัย คือ พูดแต่เรื่องที่ล่อง มาแล้วอ้างเอาของที่ยังไม่มีมาปราศรัยพูดแต่เรื่องที่อยู่ห่างไกลตงเคราะห์ด้วยสิ่งที่หาประโยชน์ไม่ได้และคอยพูดแสดงความขัดข้องต่าง ๆ ตลอด

^{๕๐} ปิ่น มุฑกันต์, พุทธศาสตร์ ภาคที่ ๓, อ่างแก้ว, หน้า ๒๑๕-๒๑๖.

^{๕๑} พุ.พ. ๔๖/๒๓/๒๑๕.

^{๕๒} ที.ปา. ๑๖/๑๘๖-๑๘๖/๘๔-๘๖.

๓. เป็นคนหัวประจบ ทำชั่วก็คล้อยตาม เมื่อเพื่อนปรึกษาในเรื่องการทำชั่วก็คล้อยตาม จะทำดีก็คล้อยตาม คือเมื่อเพื่อนจะทำความดี ก็คล้อยตาม ต่อหน้าสรรเสริญ จะพูดหรือแสดงความคิดเห็นอย่าง เมื่อลับหลังเพื่อนก็ตั้งหน้านินทาว่าร้ายต่าง ๆ

๔. เป็นคนชักชวนในทางที่เสื่อม ชักชวนให้ดื่มน้ำเมาสุราเมรัย หรือสิ่งเสพติดอื่นๆ ชักชวนเที่ยวกลางคืน เที่ยวตามสถานเริงรมย์ต่างๆ เป็นต้น ชักชวนให้มัวเมาในการเล่นการพนัน^{๕๓}

ดังนั้น มิตรเทียมจึงเป็นมิตรที่ไม่ควรคบหรือร่วมทำกิจกรรมใดๆ เพราะเป็นเหตุพาผู้คบไปสู่อบายมุข ความฉิบหาย ความทุกข์ยากลำบาก หรือปัญหาต่างๆ จะตามมา ส่วนมิตรแท้เป็นมิตรที่ควรคบค้าสมาคม เพราะจะเป็นเหตุนำมาซึ่งความสุขความเจริญให้แก่ผู้คบ หรือนำความเจริญมาสู่วงศ์ตระกูลของผู้คบด้วย ยิ่งผู้บริหารนั้นต้องวิเคราะห์บุคคลให้ได้ทั้งคนสูงกว่าและคนได้ปกครองหรือการบรรจุนให้เหมาะกับงานและความถนัด ตามที่ชนะของพระพุทธศาสนามุ่งให้รู้และพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนตามจริตนิสัยและจริตที่เป็นมาตรฐานในการวัดคนมี ๖ ประการ คือ

๑. ราคะจริต มีนิสัยรักสวยรักงามพิถีพิถันในเรื่องการแต่งตัว ชอบรูปสวยงาม เสียงไพเราะ กลิ่นหอม รสอร่อย สัมผัสที่นุ่มนวล พวกนี้รักความเป็นระเบียบเรียบร้อยไม่มักง่าย มีความพากเพียร

๒. โทสะจริต มีนิสัยโกรธง่ายใจร้อน ทำอะไรอยากให้เป็นเร็วไว ๆ พวกนี้ไม่คำนึงถึงความสวยงาม ขอให้เสร็จเร็วทันใจเป็นใช้ได้ ชอบการต่อสู้ขั้นแตกหัก มีนิสัยกล้าหาญ ชอบผจญภัย ชอบกล้าเสี่ยง

๓. โมหะจริต มีนิสัยมักทำอะไรผิดๆ พลาดๆ คัดสินใจช้าขาดการพิจารณา และไม่มีความเด็ดเดี่ยว ไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเองใครเสนอข้อคิดอะไรก็เห็นด้วยทั้งนั้นเป็นคนขาดระเบียบวินัย

๔. วิดกจริต มีนิสัยฟุ้งซ่านใจลอย ทำอย่างหนึ่งแต่ไปสนใจอย่างหนึ่ง ขาดสมาธิเป็นคนช่างคิดช่างฝัน ช่างวิตกกังวล มีลักษณะที่ขาดจุดยืนคล้าย ๆ กับ โมหะจริต

๕. ศรัทธาจริตมีนิสัยเชื่อง่ายคนเหล่านี้ลักษณะเชื่อต่อทุกสิ่งทุกอย่าง โดยเฉพาะอำนาจลึกลับ เครื่องรางของขลัง การทำนายทายทักของหมอดูตลอดจนข่าวลือต่างๆ เชื่อไปหมดโดยขาดการพิจารณา

๖. พุทธิจริต นิสัยอยากรู้อยากเห็น คั่นคว้าไม่หยุด สนใจกันอะไรก็จะตั้งใจ เพียรพยายามเพื่อให้รู้ถึงแก่น หรือที่ไปที่มา ชอบทำตัวเป็นคนคงแก่เรียน โดยไม่สนใจสิ่งอื่น ถ้าเป็นปัจจุบันอาจเรียกคนประเภทนี้ว่า หนอนหนังสือ

^{๕๓} วิจิตร อวาทกุล, เทคนิคมนุษยสัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : O.S. Printing House Co.,

การนำจริตทั้ง ๖ มาเสนอไว้ในที่นี้ก็เพื่อจะเป็นหลักการของผู้บริหารใช้ในการพิจารณา คน ร่วมงาน จริตมีส่วนช่วยให้เขาตัดสินใจว่าแต่ละคนมีนิสัย หยาบตะเอี้ยค ขยันมีก๋าย มาเนะ โย้อวคชอบทำอะไรผาดโผน กล้าเสี่ยง รักสวยรักงาม สอครู้สอคเห็น เป็นต้น ^{๕๔}

ตามทัศนะของนักการศึกษาปรัชญา ปุคคल्पโรปรัญญตา มุ่งจะให้รู้จักบุคคลโดยเน้นเรื่อง สภาวะของบุคคล เป็นคนที่ควรคบหรือไม่ควรคบ เป็นคนควรที่เคารพให้เกียรติมีความประพฤติดี มีศีลธรรม หรือเป็นคนที่ควรตำหนิมีพฤติกรรมเลวทราม ไร้คุณธรรม และมุ่งให้รู้ความแตกต่าง หรือธรรมชาติของคนมีความแตกต่างทางร่างกายบุคลิกลักษณะภาวะทางจิตใจอัยชาศัยกิริยา มารยาท ความสามารถหรือหุมคประสิทธิภาพ เป็นคนไร้คุณค่า เมื่อคบเข้าแล้วจะเกิดคุณหรือโทษ รู้จักการคัดเลือกประเภทของบุคคล เป็นกัลยาณมิตร เป็นบัณฑิตหรืออันทาล เป็นต้น

ดังนั้น ผู้นำตามหลักปุคคल्पโรปรัญญตานี้จะต้องรู้จักบุคคลที่ร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคคลโดยทั่วไปว่าบุคคลเหล่านั้นเป็นคนลักษณะเช่นใด มีความรู้ความสามารถแค่ไหน เป็น คนดีมีศีลธรรมมีอัยชาศัยดีหรือไม่ เป็นบุคคลที่น่าคบค้าสมาคม หรือไม่ เมื่อคบแล้วไว้ใจได้แค่ไหน มีพฤติกรรมอย่างไร เมื่อผู้นำมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการที่ ผู้นำจะเลือกคน หรือมอบหมายงานที่เหมาะสมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือคัดเลือกบุคคลทำหน้าที่ สำคัญในบางกรณีเมื่อบุคคลทำงานให้ตรงกับควมถนัดหรือเหมาะสมกับความรู้ความสามารถแล้ว ผลงานจะมีคุณค่ามีคุณภาพ มีประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

ในบทนี้ได้ศึกษาถึงเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักทัปปรัชธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติภายในที่ดี เฉพาะตัวผู้นำเอง ได้แก่

๑. ผู้นำที่รู้วิธีการหรือหลักการที่จะดำเนินงานให้บรรลุ ถึงจุดประสงค์
๒. ผู้นำที่มีความมุ่งหมาย มีจุดหมาย รู้จักผลประ โยชน์ของกลุ่มในสังคมที่ตนดูแลอยู่
๓. ผู้นำที่รู้จักตนเองและประเมินตนตามความเหมาะสมกับหน้าที่
๔. ผู้นำที่รู้จักประมาณในการบริหารต่างๆ ทั้งของตนและผู้ร่วมงาน
๕. ผู้นำที่รู้จักเวลาจังหวะความเหมาะสมในการดำเนินงาน
๖. ผู้นำที่รู้จักชุมชนและการจัดระบบของสังคมให้ดี
๗. ผู้นำที่เข้าใจและรู้จักบุคคลร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดทั้งบุคคลทั่วไปที่ผู้นำเข้าไป เกี่ยวข้อง เมื่อผู้นำมีคุณธรรมที่เป็นคุณสมบัติภายในทั้ง ๗ ประการ นำไปพัฒนาตนเองและสังคม แล้ว ย่อมสามารถพัฒนาสังคมในด้านต่างๆ ให้ได้รับความเจริญ

^{๕๔} ชัยวัฒน์ อัครพัฒน์, หลักการดำรงชีวิตในปัจจุบัน, อ่างแก้ว, หน้า ๑๕๓-๑๕๔.

บทที่ ๔

วิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ โดยนำเอาวัตถุประสงค์เป็นกรอบในการวิเคราะห์ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ความหมาย แนวคิดทฤษฎีผู้นำ และภาวะผู้นำตามทัศนะของนักวิชาการสมัยใหม่

ก่อนที่จะได้วิเคราะห์ ถึง ภาวะผู้นำ ตามหลักสัปปุริสธรรม ผู้วิจัยจะ ได้ศึกษาวิเคราะห์ ถึง ผู้นำโดยทั่วไปในภาพรวม ที่ปรากฏในปัจจุบัน ตามนัยที่ได้ศึกษา ผู้นำโดยทั่วไป พบว่า

๑. ผู้นำ ผู้นำนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ จึงจะพอใจผู้อื่นได้ ตามนัยที่ศึกษา พบว่า ผู้นำนั้น ต้องมีความรู้ ความสามารถ ในการนำพาบุคคลอื่น หรือ ตนเอง ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีอำนาจ มีอิทธิพลต่างๆ และ พบว่า ผู้นำนั้น จะต้องมีคุณธรรมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์ของตนเอง ขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ เป็นต้น

๒. ภาวะผู้นำ ตามนัยที่ศึกษาวิเคราะห์ พบว่า คือ ผู้นำนั่นเอง ที่ใช้ความรู้ ความ สามารถ หรือวิธีการใช้อุบาย ใช้เทคนิคต่างๆ ในการจูงใจโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อื่นร่วมดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ ถึงจุดประสงค์ที่วางเอาไว้ อีกนัยหนึ่ง ผู้วิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำ ดังกล่าวมานั้น ในสภาพสังคม ปัจจุบันนิยมผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นอัจฉริยะในตนเองมากกว่า ผู้นำที่สืบทอด ทายาทหรือสายเลือด เพราะผู้นำมี ศักยภาพในตนเองนั้น จะเป็นผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหา โดย การใช้ความรู้ ความสามารถของตนเอง ในการแก้ไข ซึ่งแตกต่างจากผู้นำโดยการสืบทอดทาง ทายาท เพราะผู้นำโดยทายาทนั้นจะไม่เป็นไปตามบรรพบุรุษเสมอไปเมื่อเป็น ดังนั้นแล้ว สังคม ปัจจุบันจึงนิยมผู้นำที่มีความสามารถที่จะสร้างค่านิยมของสังคมได้ แต่ผู้นำตามเงื่อนไขทางด้าน สังคมก็จะมีอยู่และ ไม่ควรละทิ้งผู้นำที่เกิดขึ้นตามเงื่อนไข ตามแบบอย่าง ขนบธรรมเนียม และ วัฒนธรรมประเพณี เพราะ ท่านเหล่านั้นมีความสำคัญ ต่อตัวเราหรือต่อสังคมขนาดเล็ก เช่น ใน วงศ์ครอบครัว ในส่วนของผู้นำที่จะมีความรู้ความสามารถนั้นมีความสำคัญต่อสังคมส่วนรวม ต่อ ประเทศชาติบ้านเมือง

ดังนั้น ผู้วิเคราะห์เห็นว่าภาวะผู้นำทั้ง ๒ ประเภทนี้ มีความสำคัญต่อสังคมไม่ยิ่งหย่อน กว่ากัน คือมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบ

๓. การเกิดภาวะผู้นำ นั้นมี ๒ ลักษณะคือ

๑. เกิดจากการตีบทออกทางทายาทหรือสืบสันตติวงศ์ เช่น การตีบทออกราชบัลลังก์

๒. เกิดจากการที่บุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถ ในความที่เกื้อหนุนเป็นผู้นำเองจึงได้รับการยกย่องและพบว่า มีการเกิดผู้นำอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือตามเงื่อนไขตามขนบธรรมเนียมดังที่ได้กล่าวแล้ว

๔. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ ตามนัยที่ศึกษาวิเคราะห์ พบว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพหรือตามที่สังคมกำหนดให้เป็นแง่คิดทางสังคมวิทยา เพราะบทบาทเป็นไปตามผู้เข้าไปดำรงตำแหน่ง หน้าที่ซึ่งเป็นแง่คิดทางด้านสังคม ดังนั้น บทบาทและหน้าที่ จึงหมายถึง กิจการหรือสิ่งที่จะต้องทำตามบทบาทหน้าที่ สังคมที่กำหนดเอาไว้ ทั้งบทบาทและหน้าที่จะต้องเป็นคู่กันเสมอไป จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นไม่ได้ บุคคลหนึ่งอาจจะมีหลายบทบาทหน้าที่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสภาพของสังคมเป็นผู้กำหนด หากจะมีข้อแตกต่างกันบ้างก็ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้คนที่เข้าไปดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติตามหน้าที่นั้นๆ ถ้ามีความรู้ความสามารถ ก็จะทำหน้าที่สมบูรณ์ได้แต่ หากว่า องค์ประกอบไม่พร้อม คือไม่มีความพร้อมในการทำบทบาทหน้าที่ การกระทำนั้นก็จะบกพร่องไปได้จากการวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานนั้น บทบาทและหน้าที่ที่จะสมบูรณ์หรือบกพร่องนั้น ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถเป็นตัวกำหนดชีวิต หากมีความรู้ ความสามารถ โอกาสที่ประสบกับความบกพร่องมีน้อยมาก แต่การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น จะต้องมียุทธธรรม โดยเฉพาะ หลักสัจจริยธรรม

ตามนัยที่ศึกษา พบว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนงาน และรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพราะว่า ในหน่วยงาน หนึ่งๆ การที่เราจะกระทำการใดๆ จะต้อง มีการวางแผนล่วงหน้าไว้ก่อน หากไม่มีการวางแผน การดำเนินงานนั้น จะทำได้ช้า และมีความบกพร่องได้ แต่เมื่อมีการวางแผนงานแล้ว ความผิดพลาดหรือความบกพร่องก็จะลดน้อยลง เพราะการวางแผนก็เหมือนกับการเดินตามแผนที่ ย่อมสะดวกกว่าการที่บุคคลเดินอย่างไร้ทิศทางและเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้นำ จึงต้องเป็นผู้ มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ และจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนงานๆ เป็นเชิงทิศชี้ทิศทาง ไปสู่เป้าหมายของการทำงาน

จากการศึกษา พบว่า ความรับผิดชอบนั้น ถือว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่ง ผู้นำที่ทำหน้าที่สมบูรณ์แบบนั้น จะต้องรับผิดชอบทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าในกรณีใดๆ ที่เกี่ยวกับตนจะเป็นการกระทำของตนเองหรือ ผู้ร่วมงาน และผู้ศึกษาพบว่า ความชอบ เป็นเรื่อง ความชื่นชมยินดีต่างๆอันเกิดจากการกระทำของตนเองหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำให้เกิดเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานที่จะก่อให้เกิดเป็นผลประโยชน์ต่างๆ ที่ผู้นำมีส่วนในการรับผิดชอบในงานนั้นๆ อย่างเต็มที่ และพบอีกว่า

ผู้นำจะต้องมีหน้าที่ในการตัดสินใจในการดำเนินงาน เพราะงานบางอย่างจะต้องขอการตัดสินใจหรือได้รับอนุมัติจากผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้มีความรับผิดชอบ หากผู้นำไม่มีการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดหรือตัดสินใจไม่ทันการณ์ ก็จะทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานได้ แต่เมื่อผู้นำตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและถูกต้อง แรงจูงใจหรือกำลังใจในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีมาก เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจมากขึ้น การตัดสินใจของผู้นำจึงมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือหน่วยงานมาก เมื่อผู้นำกล้าตัดสินใจ มั่นใจในการดำเนินงาน ผลงานก็จะออกมาเป็นที่น่าพอใจ แต่หากผู้นำไม่กล้าตัดสินใจ หรือลังเลใจแล้ว ผลงานก็เป็นไปทางที่เสียมากกว่า ที่จะบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้นำ จึงควรกล้าตัดสินใจในทางที่ถูกต้อง โดยยึดหลักการ หรือหลักธรรม เช่น หลักสัปปริสธรรมธรรมในการตัดสินใจ

๕. คุณลักษณะของผู้นำที่ดี จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า คุณลักษณะนั้นเป็นเอกลักษณ์ บุคลิกภาพประจำตัวผู้นำเป็นแรงคลใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ และพบว่า คุณลักษณะ คือ ที่เกี่ยวข้องกับ มีความรู้ มีความคิดริเริ่ม มีความกล้าหาญ มีความยุติธรรม มีความอดทน รู้เท่าทันต่อสถานการณ์ นั้นๆ มีเทคนิควิธีการปรับปรุงแก้ไข ได้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม และพบอีกว่า เมื่อผู้นำมีความริเริ่มแล้วย่อมทำให้การพัฒนากิจกรรมในด้านต่างๆ ให้ก้าวหน้าได้ดียิ่งขึ้นไปหรือสามารถแข่งขันกับสังคมอื่นได้ดี เพราะในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากผู้นำมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในทางที่เจริญ มีศีลธรรม และคุณสมบัติของผู้นำนั้น ต้องมีทั้งคุณสมบัติทั้งภายในและภายนอก

คุณสมบัติภายใน ได้แก่ความรู้ความสามารถความฉลาดรอบรอบ ตลอดจนความซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม มีคุณธรรม เพราะคุณสมบัติภายในเหล่านี้ จะเป็นกำลังให้ผู้นำมีทัศนวิสัยที่กว้างไกลเมื่อเป็น ไปในลักษณะเช่นนี้แล้วย่อมจะทำให้กิจการงานต่างๆ สัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์

คุณสมบัติภายนอก ของผู้นำพบว่า เป็นคุณสมบัติที่เชื่อมประสานสัมพันธ์ สานฝันมุ่งมั่น สร้างอนาคตให้กลายเป็นจริง ระหว่าง ผู้ร่วมงานและงาน เข้าด้วยกัน คุณสมบัตินั้น ได้แก่ การหวังประโยชน์ส่วนรวม ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ฉลาดในการทำงาน นำรักษานำเคารพ เป็นต้นตามนัยที่ได้ศึกษามาพบว่า เมื่อผู้นำมีคุณสมบัติภายใน และภายนอกคุณสมบัติเป็นไปในทางที่ดี ย่อมจะเป็นเครื่องผูกใจของบุคคล ที่ร่วมงาน มีความจริงใจ ในการทำงานระหว่างผู้นำและ ผู้ร่วมงาน สร้างทัศนวิสัย จูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

๖. แบบของผู้นำ จากการศึกษาพบว่า แบบในการแสดงออกของการเป็นผู้นำ มีอยู่ ๓ ลักษณะ คือ แบบอัคราธิปไตย แบบเสรี และแบบประชาธิปไตย

ผู้นำแบบอัคราธิปไตย ผู้ศึกษาได้แยกประเด็นวิเคราะห์ พบว่า ถือตนเป็นใหญ่ ใช้อำนาจเผด็จการ ในการทำงานในการปกครอง มักจะใช้อำนาจหรือแนวความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ใน

การตัดสินใจ หากมีแนวคิดที่ถูกต้องแล้ว สิ่งการออกไป การทำงาน การดำเนินงาน หรือผลงาน นั้นจะออกมาดีและมีประโยชน์ต่อสังคม แต่หากว่าผู้นำที่ไม่มีเหตุผล เอาแต่อารมณ์เป็นใหญ่ ประกอบด้วยความเห็นผิดจะก่อให้เกิดผลเสียอย่างร้ายแรง ดังนั้นตามนัยที่ได้วิเคราะห์หากเป็น ผู้นำที่เป็นแบบอัตตารูปไทย แต่ผู้นำต้องเป็นผู้ประกอบไปด้วยความเห็นอันถูกต้อง ย่อมมีความเจริญก้าวหน้าในการบริหารการปกครอง

ผู้นำแบบเสรี พบว่า มักจะถือแนวความคิดของคนอื่นหรือของสมาชิกเป็นใหญ่ มักจะให้สมาชิกในกลุ่มทำงานกันเองตามสบาย เมื่อมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้น มักจะปล่อยให้สมาชิกแก้ไขปัญหากันเอง เมื่อเช่นนี้ ผู้นำจะมีลักษณะไม่ค่อยมีความมั่นใจในตนเอง ทำงานไม่ค่อยจะเป็นระบบเท่าที่ควร มีประสิทธิภาพในการทำงานน้อย มีผลเสียมากกว่าผลดี ยิ่งผู้ตาม หรือผู้นำได้บังคับบัญชาไม่ใส่ใจในการทำงานแล้ว ยิ่งจะทำให้การบริหารงานในองค์กรนั้นๆ ประสบความล้มเหลวได้โดยง่าย จากการวิเคราะห์ผู้นำประเภทนี้ พบอีกว่า หากผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ ไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตหรือจงรักภักดีต่อผู้นำแล้ว ผู้นำจะประสบกับความล้มเหลวและอยู่ในตำแหน่งได้ไม่นานก็จะสิ้นสุดอำนาจในการเป็นผู้นำ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย พบว่า เปิดโอกาสให้สมาชิก มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ หรือกำหนดนโยบาย ยึดถือเอาเสียงส่วนมากเป็นเกณฑ์ในการดำเนินงาน และพบอีกว่า เป็นที่นิยมในปัจจุบันเพราะประชาธิปไตยยึดถือเอาเสียงส่วนใหญ่ของบุคคลในสังคมจากประชาชนเพื่อประชาชนและโดยประชาชน หรือบุคคลในสังคมเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตในการปกครองหรือดำเนินกิจการต่างๆ โดยมีประชาชนเองเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ ดังนั้น ผู้นำประเภทที่บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยความร่วมมือได้ทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้จึงเป็นที่นิยมในสังคมปัจจุบันเมื่อวิเคราะห์ ถึงผู้นำแบบประชาธิปไตยแล้ว สังคมนั้นต้องประกอบด้วยคุณธรรม จึงจะสำเร็จประโยชน์ได้ หากว่าประชาธิปไตยขาดคุณธรรม ซึ่งเป็นไปในลักษณะของ คนหมู่มากลากกันไป คือ เอกกฏหมู่อยู่เหนือกฏหมาย เป็นต้น

๖. อำนาจของผู้นำ จากการศึกษาวเคราะห์พบว่า อำนาจของผู้นำ คือสิทธิในการสั่งการ การบริหาร การบังคับบัญชา การให้คุณให้โทษแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้นำนั้นเกี่ยวข้องกับสิทธิที่ผู้นำจะทำได้ และสิทธินั้นต้องเป็นที่ยอมรับของสังคมเป็นไปตามกฎระเบียบ ค่านิยมของสังคม

ดังนั้นสิทธิจึงเกิดเป็นอำนาจเป็นอนุภาพเป็นอำนาจตามกฎหมายตามเหตุผลอำนาจตามบารมีและอำนาจตามประเพณี เป็นต้น

อำนาจอันเกิดจากการสมเหตุสมผล จากการศึกษาวเคราะห์พบว่า อำนาจเป็นไปด้วยความถูกต้องเหมาะสมมีเหตุมีผลเป็นที่ยอมรับของสังคมเชื่อถือได้ทำตามได้จนกลายเป็นค่านิยมของสังคม เป็นต้น

อำนาจอันเกิดจากบารมี จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า คือ อำนาจที่เกิดจากการยอมรับของมวลชนเป็นอำนาจที่ประกอบไปด้วยความรู้ความสามารถความเป็นอัจฉริยะในตัวของผู้นำเอง จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่างๆ ในสังคมและนิยมนับถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จนเป็นที่นิยมของสังคม จนกลายเป็นอำนาจไปในที่สุด

อำนาจอันเกิดจาก ขบธรรมเนียมวัฒนธรรมประเพณี จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากความศรัทธาความเชื่อแนวปฏิบัติวัฒนธรรมค่านิยมของสังคม ซึ่งนับถือปฏิบัติ สืบต่อกันมา จนกลายเป็นอำนาจไปในที่สุด ผู้วิเคราะห์พบอีกว่า ผู้นำประเภทนี้หากผู้ใช้ อำนาจตามเหตุและกฎหมาย ด้วยความเหมาะสม อำนาจตามบารมีและอำนาจตามวัฒนธรรมประเพณีของสังคมก็เกิดความรู้สึกธรรมและ เอื้อประโยชน์ แก่สังคมเป็นอย่างมาก

๘. ผู้นำตามทัศนะทางพระพุทธศาสนา จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ประกอบไปด้วย ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม

๘.๑ กำเนิดผู้นำ ตามทัศนะทางพระพุทธศาสนาจากการศึกษาพบว่า กำเนิดมาจากกรรมราชาคือ ผู้นำที่ยกเอาหลักคุณธรรมในการปกครอง เช่น ทศพิธราชธรรมทั้ง ๑๐ ประการ เป็นต้น และเทวราชาคือผู้นำที่มีคุณงามความดีมีความกล้าหาญจนบุคคลทั่วไปมีความเลื่อมใสยกย่องคุณเทพเจ้า หรือเป็นผู้มีธรรม คือหิริโอตตปละที่เรียกว่า เทวธรรม ผู้นำที่ใช้หลักธรรมทั้ง ๒ ประการ ในการปกครองจึงทำให้ผู้อยู่ใต้การปกครองมีความยินดีและได้รับความสุข

ดังนั้น บุคคลที่เป็นผู้นำจึงควรยึดเอาหลักธรรมราชาและ เทวราชาใช้ในการดำเนินงานหรือการปกครอง

๘.๒ ลักษณะผู้นำ ตามทัศนะทางพระพุทธศาสนา จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ฉลาดในหลักธรรมที่เป็นหนทางแห่งความเลื่อมและทางแห่งความเจริญ เป็นผู้ที่มีเหตุมีผล ใช้คนให้ถูกกับงาน ส่วนใหญ่คุณลักษณะของผู้นำในทางพระพุทธศาสนา จะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมหรือตามหลักของสัพบุริสธรรมคือมีเหตุ มีผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้สังคมและรู้จักบุคคล เป็นต้น

๘.๓ ธรรมสำหรับผู้นำ ตามทัศนะทางพระพุทธศาสนาจากการศึกษาวิเคราะห์พบว่าธรรมะเป็นสิ่งสำคัญกับบุคคลทุกเพศทุกวัย ตามความเหมาะสมกับสถานภาพ และหลักธรรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารที่จะนำไปปรับใช้ ในการดำเนินงานมีหลัก พรหมวิหารธรรม ๔ ประการ พบว่า เป็นหลักธรรมของบุคคลที่เป็นผู้ใหญ่ ที่จะทำให้ผู้น้อยพึงพา ซึ่งหลักธรรมเหล่านี้ เป็นธรรมที่เว้นเรื่องการเบียดเบียน เมื่อผู้นำมีหลักธรรมนี้แล้วผู้น้อย จะอยู่อย่างมีความสุข เป็นหลักธรรมที่ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

พบว่า หลักธรรมในการสงเคราะห์คือ สังคหวัตถุ ๔ ประการ เป็นหลักธรรมที่ยึดเหนี่ยวหรือสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เมื่อความสามัคคีเกิดขึ้น ย่อมสามารถให้เกิดพลังในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จ หากหน่วยงานต่างๆ ไม่มีความสามัคคีแล้ว ย่อมจะพัฒนา ยาก เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ดังนั้น สังคหวัตถุ จึงเป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความสามัคคี และผู้นำ หรือนักสังคมสงเคราะห์ควรที่จะนำไปปฏิบัติ

และพบอีกว่า หลักธรรมออคติ ๔ ประการ เป็นธรรมที่จะคอยย้ำเตือนให้ผู้นำ ไม่ให้เกิดความลำเอียง เข้าข้างตนเอง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ในกรณีต่างๆ ประคองให้ผู้นำตั้งอยู่ในความยุติธรรม เมื่อผู้นำมีความยุติธรรม ย่อมจะเป็นที่รักและเคารพของผู้ร่วมงาน เมื่อมีความรักและเคารพแล้วเกิดความศรัทธาและปฏิบัติตาม เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดคุณความดีต่อกันและกัน จึงง่ายต่อการทำงานร่วมกันหรือการปกครองก็จะไม่เกิดความวุ่นวาย แต่หากว่า ผู้นำขาดคุณธรรมเหล่านี้แล้ว ย่อมจะหาความเจริญได้ยาก จะเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดความสามัคคีนำไปสู่ความเสื่อม ความหายนะและล้มละลายในที่สุด

และพบหลักธรรมอันเป็นพื้นฐานของสังคมคือ เบญจศีล ๕ ประการ พบว่า เป็นหลักธรรมพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ เป็นข้อกำหนดเท่าที่จำเป็นในสังคม เพื่อให้สังคมอยู่อย่างปกติสุข มีความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน สังคมที่ปราศจากเบญจศีล จะมากไปด้วยความทุกข์นานับประการ เช่น การสังหาร การฆาตกรรม การเอารัดเอาเปรียบ การลักขโมย การทำผิดทางเพศ การข่มขืน การหลอกลวง การเสพสิ่งเสพผิดให้โทษ การตกเป็นทาสของอบายมุข นอกจากนั้นยังเกิดปัญหาสังคมต่างๆ ตามมาเมื่อเป็นดังนี้ สังคมก็ยาก ต่อการที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นได้ แต่ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ สามารถที่จะแก้ไขด้วยการ ที่ผู้นำมีการพัฒนานุศลากร ให้มีศีล ๕ ประการ สังคมก็จะลดปัญหาลงได้มาก ค้ำชูบุคคลในสังคมมีศีลและธรรม ๕ ประการ อันได้แก่

เบญจธรรม ๕ ประการ ดังกล่าวแล้ว และพบว่า หลักธรรมนี้ เป็นหลักปฏิบัติที่สอดคล้องกับเบญจศีล ส่งเสริมให้การปกครองในสังคม ดำรงชีวิตร่วมกันอย่างมีความสันติสุข ไม่เบียดเบียนกันและกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบกัน ทั้งร่างกายและจิตใจ เมื่อมีธรรมเหล่านี้แล้วสังคมจะลดการเบียดเบียน เพราะจะมีสติ คอยกระตุ้นเตือนใจของมนุษย์ ให้งดเว้นจากความชั่วนั้นๆ ได้ ผู้มีเบญจธรรมทั้ง ๕ ประการนี้แล้ว จะสามารถ รักษาเบญจศีล ได้ตลอดเวลา เมื่อมีทั้งเบญจศีลและเบญจธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ สังคมก็จะเกิดความผาสุก

และพบหลักธรรมที่เป็นกำลังอีก ๕ ประการคือพละ ๕ ธรรมข้อนี้เป็นหลักธรรมที่เป็นกำลังภายในจิตส่งเสริมให้ผู้นำมีคุณธรรม มีกำลังใจ ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง เมื่อมีกำลัง ไม่ว่าจะกำลังกาย กำลังใจแล้ว ย่อมจะดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ และยังพบอีกว่า มีกำลังที่จะช่วยให้ผู้นำประสบกับความสำเร็จอีกประการหนึ่ง ได้แก่กำลังกายที่แข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ

มีกำลังทรัพย์หรือ งบประมาณในการบริหารกิจการมีกำลังบุคลากรในการทำงาน แต่ละหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพกำลังตำแหน่ง ฐานะตระกูลอันน่าเชื่อถือและกำลังความคิด มีเหตุผล มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล สามารถแก้ไขปัญหาค่างๆ ได้

หลักธรรมอันสร้างสามัคคีในสังคมนั้นคือ อปริหานิยธรรม ๗ ประการ พบว่า เป็นหลักธรรมที่สร้าง สามัคคี ให้แก่สังคม นั้นๆ ผู้วิเคราะห์ พบอีกว่า เป็นหลักธรรมที่ ได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันตามแบบประชาธิปไตย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความเคารพเชื่อถือต่อผู้มีคุณธรรม ไม่ข่มเหงและทอดทิ้งผู้อ่อนแอกว่า ผู้นำให้ความสำคัญต่อบุคคลทุกระดับ เมื่อผู้นำเข้าใจความต้องการของสมาชิกในสังคมอันเกิดจากการใช้ หลักอปริหานิยธรรม เหล่านี้แล้ว ผู้นำหรือผู้ตามย่อมมีความสุข ไม่มีการเบียดเบียนกัน สังคมก็น่าอยู่เพราะเกิดจากการที่ผู้นำมีคุณธรรม

และพบว่า หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ เป็นหลักธรรมที่พัฒนาตัวผู้นำให้ประพฤติต่อตนเองและผู้ร่วมงานด้วยความเป็นธรรมก่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม เป็นหลักธรรมที่เหมาะสมกับผู้นำทุกระดับ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูง ที่ปกครองมหาชนมากๆ จำเป็นต้องมีธรรมเป็นอำนาจในการปกครองเป็นอำนาจแห่งคุณความดีประชาชนก็จะมีความสุข และประพฤติตามผู้นำบ้านเมืองก็จะประสบความสันติสุขได้ ดังนั้น ผู้นำจึงสมควรที่จะนำเอาหลักทศพิธราชธรรมไปปรับใช้ในทางการบริหาร

และอีกประการคือ จักรวรรดิธรรม ๑๒ ประการ พบว่า เป็นหลักปฏิบัติของพระเจ้าจักรพรรดิซึ่งเป็นผู้นำในระดับสูง ในการปกครองมหาชนจำเป็นจะต้องใช้หลักธรรมที่ครอบคลุมในทุกๆ ด้านและพบอีกว่า ส่วนใหญ่ หลักธรรมนี้จะเน้นในการอนุเคราะห์สงเคราะห์ แก่ผู้อยู่ใต้การปกครองผู้ได้บังคับบัญชาประชาชนทั่วไป สมณะชีพราหมณ์และสัตว์ที่ควรสงวน เพราะหลักธรรมเหล่านี้ ช่วยให้ผู้นำปกครองหรือ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้ง่ายขึ้น และผู้ใหญ่ไม่ใช่อำนาจปกครองไปในทางที่ผิดมีความเป็นธรรมต่อประชาชนทำให้สังคมมีความเป็นอยู่อย่างมีความสุข ดังนั้น ผู้นำ จึงสมควรที่จะนำหลักจักรวรรดิธรรม ๑๒ ประการเหล่านี้ ไปปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคม

๒. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักสัปติสธรรม

การวิเคราะห์ ภาวะผู้นำตามหลักสัปติสธรรมที่ปรากฏในพระพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาทซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์เป็นข้อๆ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

๑. ธรรมัญญตา จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า ผู้นำต้องรู้จักเหตุ หรือหลักการ เช่นเหตุในสัปติสธรรมในทาง พระพุทธศาสนานั้น กล่าวถึงภิกษุ ที่จะเป็นผู้นำต้องรู้จัก หลักคำสอนของพระพุทธศาสนาที่เรียกว่า นวัคคัตตสุตต หรือ พระพุทธพจน์ ที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

พบว่าหลักธรรมเหล่านี้ เป็นหลักเหตุแห่งความเจริญในทางพระพุทธศาสนา เพราะ ธรรมะเหล่านี้เป็นพื้นฐานของการศึกษา เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายอันสูงสุด ของพระพุทธศาสนา และพบอีกว่า หากผู้ที่จะเป็นผู้นำนี้ไม่รู้จักหลัก นวัตกรรมศาสตร์แล้ว ย่อมไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะขาดความรู้ในเรื่องของหลักปรัชญาธรรม เมื่อไม่เข้าใจในหลักปรัชญาแล้ว การปฏิบัติและผล ของการปฏิบัติก็ไม่สามารถที่จะถูกต้องได้ ดังนั้นผู้นำในทางพระพุทธศาสนา จึงจำเป็นต้องรู้และ เข้าใจในหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนาที่ตนเองศรัทธาเคารพนับถือ

จากการศึกษาพบว่าตามหลักธัมมัญญตา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ หรือวิธีการที่จะบรรลุถึง เป้าหมาย โดยต้องศึกษาให้เข้าใจถึงหลักเกณฑ์ของบ้านเมืองอันได้แก่ หลักกฎหมาย กติกา ระเบียบแบบแผนของสังคมหรือบทบาทต่างๆ ขององค์กรนั้นๆ ที่ผู้นำไปดำรงตำแหน่ง เพราะการ ที่ผู้นำศึกษาหลักเกณฑ์ต่างๆ ให้เข้าใจแล้วย่อมสามารถที่จะวางนโยบายวางแผนงานที่จะทำให้เป็น ผลสำเร็จได้ดังนั้นเมื่อผู้นำรู้จักเหตุดังกล่าวแล้วย่อมก่อให้เกิดการทำงานที่มีเหตุผลในทางแห่งความ เจริญ การทำงานก็มีขั้นตอนในการปฏิบัติ เป็นเหตุให้เกิดการดำเนินงานของผู้ที่มีเหตุผลในทางแห่ง ความเจริญ ก้าวหน้าโดยส่วนเดียว และพบอีกว่า ผู้นำจะต้องมีองค์รวมของคุณธรรม ๑๑ ประการ ดังที่กล่าวไว้แล้ว ดังนั้น ผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จได้จึงขาดเหตุและหลักการเหล่านี้ ไม่ได้

๒. อัตถัญญตา จากการศึกษาวเคราะห์พบว่า อัตถัญญตา คือ ผู้นำที่รู้จักอรรถะหรือผล อันเกิดมาจากเหตุ เพราะเหตุ และผล ย่อมอาศัยซึ่งกันและกัน ดังบาลีที่ว่า “เหตุปัจจัยโย อัญญะ มัญญะปัจจัยโย” สิ่งทั้งหลายมีเหตุเป็นแดนเกิด และ เหตุทั้งหลายเหล่านั้น ย่อมอาศัยซึ่งกัน และ กัน ดังนั้นผู้นำที่รู้จักผล ได้แก่ ผู้นำที่รู้จักจุดมุ่งหมาย เป้าหมายของการกระทำ เป้าหมายของชีวิต หลักธรรมนี้เป็นสิ่งที่กระตุ้นเตือนให้ผู้นำตระหนักถึงการดำเนินงานหรือการบริหารงานอย่างมี เป้าหมายในการทำงาน หากผู้นำท่านใด ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน หรือไม่มีความคาดหวังใน การทำงานหรือเป้าหมายของชีวิต การทำงานย่อมไม่ได้รับประโยชน์หรือคุณค่าเท่าที่ควร งานที่ ดำเนินไปอาจล้มเหลวในที่สุดไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ตามนัยที่ศึกษาพบว่าหากผู้นำ ทำงานอย่างมีเหตุผล ทำงานอย่างมีเป้าหมาย การทำงาน หรือ ผลงาน ก็จะออกมาเป็นที่พอใจ และ มีประสิทธิภาพ ทันท่วงทีทันต่อเหตุการณ์ และเวลาที่กำหนด ไม่เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ การทำงานก็ มุ่งตรงไปยังเป้าหมาย การทำงานไม่คั่งค้าง ซึ่งเป็นมงคลหนึ่งในมงคล ๑๘ ประการ มีพระบาลี บทหนึ่งว่า “อะนาถตา จะ กัมมัญญา” คือ การทำงานไม่คั่งค้าง การทำงานไม่สับสน และการ ทำงานไม่เสียหาย

และพบว่า การรู้จัก อรรถะหรือประโยชน์ของผู้นำ ในทางพระพุทธศาสนา จากการศึกษ าพบว่า ตามพระพุทธพจน์ที่ว่า ภิกษุที่จะเป็นผู้นำจะต้องรู้จักผล คือ ความหมายของเนื้อความ ภาษิต หรือคำกล่าวนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไรเมื่อภิกษุทราบแล้วก็จะปฏิบัติให้สอดคล้องกับ

ความหมายนั้น ยกตัวอย่าง เช่น ภาษิตที่ว่า “อิตตา หิ อิตตะโน นาโถ” คนแลเป็นที่พึ่งแห่งตน การรู้จักความมุ่งหมายของภาษิตนั้นก็คือ พระพุทธเจ้าประสงค์จะให้สาวกของท่านพึ่งตนเองเป็นใหญ่ ไม่หวังพึ่งผู้อื่นโดยส่วนเดียว พึ่งผู้อื่นได้อยู่แต่ไม่ควรลืมพึ่งความสามารถของตนเอง แต่ถ้าผู้นำไม่รู้จักภาษิตแล้วย่อมหาความเจริญในทางพระพุทธศาสนาได้ยากและไม่สามารถนำพาพระพุทธศาสนาในรอดพ้นจากภัยพิบัติต่างๆ ได้ ดังปรากฏในปโรสหัสชาดก ดังกล่าวแล้ว

จากการศึกษาวิเคราะห์ ยังพบอีกว่า ผู้นำทุกระดับ จะต้องมีการวางแผน มีเป้าหมายการทำงาน เพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น จากการกระทำ ผล คือสิ่งที่เกิดมาจากเหตุนั้นมี ๒ ประการ คือ ผลดี และผลเสีย ผล ทั้ง ๒ ประการนี้ จะเกิดขึ้นจากการกระทำทั้งนั้น เพียงแต่ผู้กระทำมุ่งเน้นให้เกิดผลอย่างไรปรากฏขึ้นเท่านั้น ผู้นำสามารถควบคุมได้ที่เหตุ เพราะเหตุกับผลเป็นของคู่กัน ดังกล่าว แต่บางทีเหตุผลอาจไม่ตรงกันเสมอไป คือหากมีปัจจัยหรือตัวแปรอื่นๆ มาแทรกผลอันเกิดจากเหตุอาจไม่ตรงตามหลัก ของทฤษฎีบ้าง แต่ก็มีน้อยมาก อย่างไรก็ตาม การทำงานของผู้ที่ดี ย่อมมี เป้าหมายรู้จักปรับเปลี่ยนไปตามหลักสัปปริสธรรม หากผู้นำทำงานโดยขาดจุดประสงค์หรือเป้าหมายแล้ว ความก้าวหน้าในการเป็นผู้นำ ที่ดีจะไม่เกิดขึ้น ความหายนะจะสืบคานเข้ามาทุกขณะและจะประสบกับความล้มเหลวในที่สุด การทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในทางพระพุทธศาสนา พบว่า มีองค์ประกอบอยู่ ๔ ประการคือ ฉันทะ คือ ความพอใจในการทำงาน วิริยะ คือความเพียรประกอบในงานนั้นๆ จิตตะ คือ เอาใจใส่ไปในงานนั้นไม่วางธุระและวิมังสา คือ หมั่นตรองพิจารณาถึง เหตุ ผล ในสิ่งนั้น หรือ ใช้หลัก “นิสัมมะ กระระณัง เสโย” พิจารณาใคร่ครวญให้ดีๆ ด้วยความมีเหตุผล ดังนั้น การทำงานที่มีองค์ประกอบ ๔ ประการนี้และมีจุดมุ่งหมาย จึงเป็นหลักชัยของผู้นำในการทำงาน การทำงาน ผู้นำจะขาดจุดประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานนั้นไม่ได้ ดังนายโคบาลขาดเหตุผลไม่ใคร่ครวญ ขณะนำฝูงโคข้ามฝั่ง ทำให้ฝูงโคตาย ผู้นำต้องมีเหตุผล การปรับแก้ไขปัญหาในปัจจุบันแล้วยังมีทัศนวิสัยวางแผนในอนาคต และการประเมินผลอีกด้วย

๓. อุตตัญญูตา จากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่รู้จักตน คือ รู้ว่าตนอยู่ในฐานะใด มีความรู้ความสามารถ มีศรัทธา ความเชื่อมั่น มีศีล คือระเบียบ กฎเกณฑ์ มีจาคะ คือ การเสียสละ สร้างความสามัคคีมีปัญญาคือความรู้เท่าทันเหตุการณ์ สามารถปรับเปลี่ยนกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ แล้ววางตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ในทางพระพุทธศาสนาได้ให้ความสำคัญต่อการรู้จักตนเองมาก (อุตตัญญูตา) เพราะว่าการรู้จักตนเองนั้น กล่าวได้ว่าเป็นจุดหมายสูงสุดอีกประเด็นหนึ่งในทางพระพุทธศาสนาและพบอีกว่าปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมมีสาเหตุหนึ่งคือตัวบุคคลหรือมนุษย์ ไม่รู้จักตนเองคือไม่รู้จักว่าตนเองอยู่ใน สถานภาพ บทบาทหน้าที่ วุฒิความรู้สติปัญญา ภาวะทางร่างกาย เพศวัยของตนเหมาะสมหรือไม่ ทำได้หรือไม่ ถูกต้องตามค่านิยมของสังคม

ระเบียบ กฎหมาย ศีลธรรม หรือไม่ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องกับคน เมื่อไม่รู้จักคน รู้จักคุณธรรม ดังกล่าว จะทำอะไรก็จะทำ ตามกิเลสตัณหาของตน ตามความเข้าใจ ของตนเองแม้ตนทำผิด ก็เข้าใจว่า ทำถูก เมื่อเป็นดังนี้ ความวุ่นวายสับสนเดือดร้อนในสังคมก็เกิดขึ้น เพราะการที่บุคคลไม่รู้จักตนเอง

ผู้วิจัย พบว่า พระพุทธศาสนา เน้นการรู้จักตนเองในเรื่อง ศรัทธา คือความเชื่อ เพราะว่า ภิกษุเป็นผู้นำที่ยกย่อง มีความเชื่อที่ถูกต้อง มีเหตุผล ไม่เชื่ออย่างงมงาย ก็จะนำพาหมู่คณะดำเนิน ไปในทางที่ถูกต้องจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องมี และศึกษาให้เข้าใจ ในส่วนของศีล ปัญญา และ จาคะ เหล่านี้ ก็มีส่วนสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าศรัทธาเหมือนกัน เพราะคุณธรรมเหล่านี้เป็นบันได พื้นฐานสำหรับการพัฒนาตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดในทางพระพุทธศาสนา

ยังพบอีกว่า คุณธรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่จะประเมินตัวของผู้นำเองว่า จะสามารถนำหมู่คณะ ไปถึงจุดหมายได้หรือไม่หากผู้นำมีจิตสำนึกเรื่อง (อหัตตัญญา) ตรวจสอบความบกพร่องของตน เอง หากพบว่า ตนเองบกพร่อง ก็จะพัฒนาให้ดีขึ้น เมื่อผู้นำได้พัฒนาตนเองในด้านต่างๆ อยู่เสมอๆ ก็เชื่อว่า มีผู้ร่วมงานหรือหน่วยงานที่ผู้นำดำรงตำแหน่งอยู่นั้น จะมีการพัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ ให้สอดคล้องกับชีวิต ความเป็นอยู่ของบุคคล ในสังคมปัจจุบัน โดยการใช้หลัก พรหมวิหารธรรม หลักปัจเจกขณะธรรม และอปริหานิยธรรมเป็นต้น แต่หากว่าผู้นำไม่รู้จักตนเอง คือไม่มีการตรวจสอบหรือพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ดังกล่าวแล้วย่อมจะทำให้ตัวผู้นำ และหน่วยงานของผู้นำนั้น ล้าหลังไม่ทันต่อเหตุการณ์ เพราะผู้นำไม่รู้จักการปรับปรุงพัฒนาตนคิดตามผลประเมินผลตนเอง เพราะ ขาดหลัก อหัตตัญญา

ดังนั้น การรู้จักตนเองของผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งในการเป็นผู้นำ หาก ผู้นำไม่รู้จักตนเองก็เท่ากับว่าไม่รู้จักคนอื่นด้วย เพราะว่าเมื่อไม่รู้จักตนเองคือใครมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมเท่าใด ก็ไม่สามารถที่จะควบคุมหรือสั่งการใดๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การ บริหารงานก็ล้มเหลวไม่มีความเจริญก้าวหน้าใดๆ ทั้งสิ้น ดังสุนัขจิ้งจอกที่จะยึดครองเมืองพาราณสี ทั่วยุทธ ก็ถูกทำลาย หรือ ได้รับอันตรายเกิดขึ้นแก่ตนเอง ฉะนั้น ผู้นำจะขาดหลักธรรมนี้ไม่ได้คือ ต้องเป็นผู้รู้จักตนเอง ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

๔. มัตตัญญา จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า ผู้นำที่รู้จักประมาณคือความเหมาะสมพอดี จะทำกิจการ ก็ให้เกิดความพอดี กับความรู้ความสามารถ ฐานะ หน้าที่ ของตน ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ของสังคมในปัจจุบันด้วยจากการศึกษาวิเคราะห์พบพุทธพจน์ที่ว่า ภิกษุที่จะเป็นผู้นำได้ จะต้องรู้จักประมาณในการใช้สอยปัจจัยสี่ มีการใช้สอยจีวรอาหารบิณฑบาตยารักษาโรค ดังพญานกแขกเต้าผู้มีความสันโดษ ที่รู้จักประมาณในความเป็นอยู่ของตน เป็นต้น ดังกล่าวไว้แล้ว เพราะ เมื่อภิกษุที่เป็นผู้นำนั้นยังยินดีพอใจในความพอประมาณในการใช้สอยบริวารต่างๆ ย่อมจะทำให้ ภิกษุที่เป็นผู้นำนั้น ไม่ต้องดิ้นรนขวานขวายในเรื่องเหล่านี้มากจนเกินความพอดีอันเป็นเหตุไม่ให้ได้

บำเพ็ญสมณธรรมเท่าที่ควร คือ หากมายุ่งเกี่ยวกับการใช้สอยกับบริหารสิ่งเหล่านี้ อันเป็นกิจที่ไม่จำเป็นเท่าที่ควร จะเป็นเหตุให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ แต่หากภิกษุเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการใช้บริหารด้วยสติปัญญา คือ ความพอดี พอประมาณแล้ว ก็จะเกิดคุณประโยชน์แก่ตนและคณะ ตลอดจนถึงความเจริญ มาสู่พระพุทธศาสนา

จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า จะต้องเป็นผู้รู้จักประมาณในการใช้สอยปัจจัยสี่ ด้วยเช่นกัน และรู้จักประมาณในการทำงานในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนในการทำงาน จะต้องให้พอดีพอประมาณ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงทุนทรัพย์ หรืองบประมาณที่ตนมีอยู่หรือจะได้อีกมา มากน้อยเท่าใด แล้วจึงวางแผนดำเนินงาน ให้พอดีหรือเกินกำลังหน่วยงานของตนเองเมื่อผู้นำตระหนักถึงความเหมาะสมแก่ฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ของตนอยู่เสมอๆ ย่อมทำให้การทำงานของผู้นำ คล่องตัว ไม่ลำบาก ผิดเคืองเกินไปผลงานที่ออกมาจะมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และ พบอีกว่า ความเหมาะสมพอดีตรงกับข้อธรรมที่ว่า “สันโดษ” สันโดษ คือ ความยินดี ความพอใจ มี ๓ ประการ ได้แก่

๑. ยถาลาภสันโดษ คือ ความยินดีต่อสิ่งที่ตนมี ใช้จ่ายให้เหมาะสมกับรายได้ของตน
๒. ยถาผละสันโดษ คือ ความยินดี พอดี ตามกำลังความรู้ ความสามารถของตนเองและ
๓. ยถาสารูปสันโดษ คือ ความยินดีตามสมควรแก่ภาวะ ฐานะของตน ดังกล่าว

ผู้นำทุกระดับ หากไม่มีธรรมะข้อนี้แล้ว ย่อมประสบกับความไม่สะดวก ในการดำเนินงาน เพราะว่าการดำเนินงานหรือกิจการใดๆ ก็ตามหากเกินความพอดีเกินกำลังต่างๆ ของตนเองแล้ว ย่อมทรมานทับตนเอง เพราะเกินกำลังความสามารถ แต่ถ้าน้อยเกินไปก็จะไม่คุ้มค่า หรือไม่ได้ประโยชน์กับการลงทุนในการทำงาน เช่นการบริโภคอาหารเป็นต้น หากบริโภคเกินฐานะเกินกำลังรายได้ของตนเองก็จะต้องมีหนี้สินเพราะจ่ายเกินรายได้เกินฐานะของตนเอง พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงหลักธรรมในการบริโภคทรัพย์ “โภคะอาทียะ” คือ การจ่ายทรัพย์ให้เป็นประโยชน์ได้แก่

๑. จ่ายทรัพย์เพื่อการเลี้ยงชีพตนเอง เลี้ยง บิดามารดา บุตร ภรรยา บ่าวไพร่ ให้เป็นสุข
๒. เลี้ยงเพื่อนฝูงให้มีความสุข
๓. บำบัดป้องกันภัยอันตราย

๔. ทำพิธีกรรม ๕ ประการคือ การสงเคราะห์ญาติ การต้อนรับแขก การอุทิศส่วนบุญกุศลให้แก่ผู้ตาย การเสียภาษีอากรให้แก่หลวง ทำบุญอุทิศให้แก่เทวดา

๕. ให้แก่นักบวชสมณะ ชี พราหมณ์ ผู้ประพฤติกุศล เป็นต้น

หากผู้นำคำนึงถึงความพอดีความพอประมาณต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์บทบาทหน้าที่ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ของตนเองแล้ว ผู้นำจะมีแต่ความเจริญเพียงส่วนเดียว เช่นกับนกแขกเต้าที่พระอินทร์ประทานพรให้เพราะความเลื่อมใสในความสันโดษ ดังนั้น การดำเนินกิจการต่างๆ ของผู้นำ ต้องคำนึงถึงความพอดี พอประมาณ จึงมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของผู้นำ

เป็นอย่างยิ่ง ผู้นำจะขาดหลักธรรมนี้ไม่ได้เลย หากขาดหลักธรรมข้อนี้แล้ว ย่อมประสบกับความลำบาก หรือความล้มเหลวในการดำเนินการงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

๕. กาลัญญตา จากการศึกษาวិเคราะห์พบว่า ผู้นำที่รู้จักกาลเวลา เกี่ยวกับการดำเนินงาน และความคุ้มค่าของเวลา ประเมินความสมดุลของเวลากับงาน เป็นต้น และผู้นำจะต้องรู้จักเวลาอีกว่า เวลาใดควรทำงานประเภทใด เวลาใดไม่ควรทำ มิใช่จะทำตามอารมณ์ หากการทำงานของผู้นำเหมาะสมกับกาลเทศะหรือกาลัญญตา จะมีคุณค่าประโยชน์มากมาย ในการใช้เวลาให้ถูกต้องเหมาะสม แม้ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธองค์ก็ได้ให้ความสำคัญในการใช้เวลา ดังพุทธสุภาษิตว่า “จะโณ โวมา อุปีจจะคา” เวลาอย่าได้ล่วงเลยไป โดยเปล่าประโยชน์เลย, ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของเวลา และการใช้เวลาให้ถูกต้องกับกาลสมัย หากใช้เวลาไม่ถูกต้องกับกาลสมัยแล้ว แทนที่จะเกิดคุณค่ามีประโยชน์ แต่กลับได้รับโทษจากการใช้เวลาที่ผิดกาลสมัย ดังเรื่องพระภิกษุที่ไม่รู้จักกาลเวลา รบกวอนเวลาของคนอื่น และ เรื่องไก่ที่ขันไม่เป็นเวลา ในที่สุด พระก็ถูกเพื่อนตำหนิ และ ไก่ก็ถูกฆ่าตาย เพราะความไม่มีกาลัญญตา ดังกล่าว ซึ่งพระพุทธองค์ได้ทรงแนะนำภิกษุที่ควรยกย่อง หรือเป็นผู้นำ ต้องรู้จักเวลาว่า เวลานี้เป็นเวลาที่ศึกษาหาความรู้ หรือที่เรียกว่า ปริยัติ คือ การศึกษาคำสอนที่มีในพระศาสนาให้เข้าใจ รู้ว่าเวลานี้เป็นเวลาที่ควรปฏิบัติ คือ ลงมือทำตามคำสอนของท่าน หรือควรเป็นเวลาที่ทำความเพียร เพื่อความสงบสุขในด้านจิตใจของตนเอง เมื่อพระภิกษุได้ทำกิจวัตรตามกาล ตามเวลา คือทำให้ถูกต้องกับเวลาแล้ว ย่อมไม่คาดจากประโยชน์ที่ควรจะได้ และมีพุทธสุภาษิตที่เกี่ยวกับเวลาว่า “อะตีตัง นานะวาอะเมยยะ นัปปะฎีกังเข อะนาอะตัง” บุคคลไม่ควรคำนึงถึงเวลาที่เป็นอดีตล่วงไปแล้วด้วยความอาลัย อนาคตที่ยังมาไม่ถึงอย่าพึงพะวงให้มากนัก “ปัจจุปปันนัญจะ โย รัมมัง ตัตตะ ตัตตะ วิปีสสะติ” ควรคำนึงถึงปัจจุบันให้มาก นี่เป็นพุทธพจน์ที่เกี่ยวกับ “กาลัญญตา”

ลักษณะของผู้นำเกี่ยวกับกาลัญญตา พบว่า ผู้นำที่เป็นกาลัญญตา คือ เป็นผู้ที่รู้จักใช้เวลาอันมีค่านี้ให้เกิดประโยชน์เท่าที่จะมากได้ โดยที่ผู้นำจะต้องตระหนักถึงการทำงานและการใช้เวลาให้เหมาะสมกับงาน ไม่ปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปโดยเปล่าประโยชน์ ต้องแบ่งเวลาในการทำงาน เพราะบุคคลที่เป็นผู้นำนั้น หากไม่รู้จักแบ่งเวลาในการทำงานเสียแล้ว จะเกิดความสับสน วุ่นวาย ในการใช้เวลาไม่น้อย คือ จะต้องจัดสรรเวลาโดยคำนึงถึงความสำคัญของงานก่อนว่าสำคัญหรือไม่ ควรช้าหรือเร็ว แล้วจึงควรวางแผนในการใช้เวลาให้ถูกต้อง เหมาะสมกับกาลเทศะ หากไม่จัดสรรเวลาให้เหมาะสมแล้ว ผลที่ทำออกมา แทนที่จะมีค่า เหมาะกับเวลาที่สูญเสียไป เช่น เวลานี้หรือกาลนี้ ควรจะศึกษาเล่าเรียน แต่กลับเอาเวลาไปเที่ยวเตร่ สนุกสนาน เมื่อผ่านวัยนี้ไป หรือเวลานี้ควรจะทำงาน แต่กลับมาศึกษาเล่าเรียน เวลาทำงานก็น้อยลง คือการใช้เวลาให้เหมาะสมกับวัยนั่นเอง ตลอดถึง

การใช้เวลาในการบริหารงานส่วนอื่นๆ ก็เช่นเดียวกัน หากไม่เหมาะสมกับกาลเวลากับเพศและวัยแล้ว ก็จะสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

ดังนั้น เมื่อผู้นำมีหลักกฤษฎานี้แล้ว ย่อมจะสามารถดำเนินกิจการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นส่วนตน และส่วนรวม ย่อมมีแต่ความเจริญ ทำงานสำเร็จตามที่กำหนด หากแต่ผู้นำไม่คำนึงถึงการใช้เวลาให้เหมาะสมการทำงานของผู้บังคับบัญชาก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตนเองและหน่วยงานได้

๖. **ปรีชาญาณ** จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า ผู้นำที่รู้จักชุมชนหรือสังคม คือรู้จักภูมิหลังของบุคคลในสังคม โดยเฉพาะ เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรม ประเพณี กฎระเบียบ ตลอดจนความเชื่อต่างๆ และความแตกต่างของสังคม ผู้นำจึงจำเป็นจะต้องศึกษาถึงระเบียบหรือกลไกของสังคมว่า มีปัญหาหรือสิ่งที่จะแก้ไขปรับปรุงอย่างไรบ้าง หากสังคมมีความแตกต่างกันแล้ว ย่อมจะมีความต้องการหรือปัญหาที่ต่างกัน ผู้นำจะต้องเข้าใจในส่วนนี้ และยังพบอีกว่า ในสังคมแต่ละสังคมนั้น ย่อมมีทั้งดี และไม่ดี หากผู้นำจะต้องแก้ไขปัญหาก็ต้องศึกษาสังคมให้ทราบชัด

พระพุทธพจน์กล่าวถึงภิกษุควรยกย่อง (ปัลลียะ) เป็นผู้นำว่า จะต้องรู้จักบริษัทหรือกลุ่มชนที่ ตนเข้าไปเกี่ยวข้องว่า เป็นสังคมประเภทใด มีความเป็นอยู่อย่างไร เป็นสังคมที่ควรคบหาสมาคมด้วยหรือไม่ เมื่อเข้าใจทราบชัดแล้ว ภิกษุก็จะสามารถวางนโยบายในการที่จะนำธรรมะไปเผยแผ่ในชุมชนนั้นๆ ก็จะสามารถวางตนหรือ นำหลักธรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนได้ และมีประโยชน์ต่อการเผยแผ่ธรรม เป็นอัน

จากการศึกษาวิเคราะห์พบอีกว่า ผู้นำตามข้อปรีชาญาณ จำเป็นต้องรู้จักชุมชนหรือสังคม ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ของชุมชนสังคม และบุคคลที่ควรยกย่องในสังคม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนา เรียกว่า “ปุชฌนียบุคคล” คือ บุคคลที่ควรยกย่องมี ๓ ระดับคือ ๑. คุณวุฒิ ผู้มีความเจริญด้วยคุณธรรม ๒. ชาติวุฒิ ผู้มีความเจริญด้วยชาติตระกูลสูงและ ๓. วัยวุฒิ ความเจริญด้วยความเป็นผู้ล่วงกาลผ่านวัย มากด้วยประสบการณ์ ผู้นำที่ถือเป็นว่า ปรีชาญาณ จะต้องรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติให้ถูกต้อง ต่อบุคคลที่อยู่ร่วมกันในชุมชนหรือสังคม ดังเช่นในกฎทันทสูตร ซึ่งกล่าวถึงผู้นำและการจัดสวัสดิการ ให้ความสนับสนุนบุคคลในสังคมให้เป็นไปตามความต้องการที่จำเป็นของสังคมที่ผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

และพบอีกว่า ทางพระพุทธศาสนาได้เน้นถึงเรื่องของทิส ๖ คือ การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นว่า ผู้นำรู้จักสังคมและความเหมาะสมที่จะปฏิบัติต่อชุมชนนั้นๆ ในสังคมได้อย่างถูกต้อง เช่น ปฏิบัติต่อทิสเบื้องหน้า คือ บิคารมารดา ทิสเบื้องขวา คือครูอาจารย์ ทิสเบื้องหลัง คือ บุตร ภรรยาสามี ทิสเบื้องซ้าย คือ มิตรสหาย ทิสเบื้องต่ำ คือ บ่าวไพร่ ทิสเบื้องบน คือ สมณะพราหมณ์ เป็นต้น แต่หากว่าผู้นำไม่เข้าใจในความเป็นอยู่ของสังคม หรือ ระบบของสังคม และ ปุชฌนียบุคคลของสังคมแล้ว ย่อมไม่สามารถจะปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ เพราะไม่รู้จักสาเหตุ หรือความต้องการของสังคม การ

รู้จักชุมชนสังคม ของผู้นำนั้น ยิ่งรู้จักสังคมกว้างมากเท่าไร ยิ่งมีประโยชน์ต่อผู้นำและองค์กรมากเท่านั้น เพราะจะทำให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน การวางแผน หรือ นโยบาย เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ไม่ว่าจะระดับประเทศหรือระดับโลก เมื่อผู้นำรู้จักชุมชน สังคม (ปรีชาญาณ) ดังกล่าวแล้ว ย่อมเป็นประโยชน์แก่ชุมชนที่ผู้นำจะเข้าไปอยู่ เข้าไปปรับปรุง พัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความต้องการของสังคมได้

ดังนั้น ผู้นำที่จะเป็นผู้บริหารที่ทันต่อ โลกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ จะต้องมีหลักธรรม คือ ปรีชาญาณนี้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนา จึงจะประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ได้

๗. บุคคลปโลปรีชาญาณ จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า ผู้นำที่รู้จักบุคคลคือ รู้จักความแตกต่างของบุคคลในสังคมว่า แตกต่างกันโดยชาติ โศคร ตระกูล ความรู้ความสามารถ คุณธรรม ความเชื่อถือ ความถนัด ตลอดจนทั้งจริตนิสัยต่างๆ ของผู้ร่วมงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้นำจะต้องรู้และพบว่า มีพุทธพจน์ที่กล่าวถึงการรู้จักบุคคลของภิกษุผู้ที่ควรจะเป็นผู้นำว่า บุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลประเภทใด เป็นบัณฑิตหรือเป็นคนพาล เป็นบุคคลที่ใฝ่กุศลความดี หรืออกุศล เป็นบุคคลที่ควรคบหรือไม่ควรคบ เพราะเมื่อผู้นำได้ศึกษาให้เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลแล้ว ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการที่ภิกษุจะแสดงธรรมหรือ แนะนำผู้ฟังให้ตรงกับจริตนิสัย ให้ถูกต้องกับความต้องการ ของผู้ฟัง และจะได้รับประโยชน์อีกมากมาย เท่าที่ผู้นำจะ ได้เป็นไปตามเจตนารมณ์

และพบอีกว่า ผู้นำตามหลักบุคคลปโลปรีชาญาณนี้ ต้องเป็นผู้รู้จัก พุทธิกรรม มารยาท ความสามารถ ความถนัด ของผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าการรู้จักภูมิหลังของบุคคลแล้ว ย่อมมีประโยชน์ มีคุณค่าต่อการที่ผู้นำจะพัฒนาหรือวางนโยบายในการทำงาน หรือมอบหมายงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับจริตหรือความถนัด แม้แต่จะแนะนำหรือคบค้าสมาคมกับบุคคลใดๆ สามารถเลือกหรือปฏิบัติตนให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในสังคมได้

ดังนั้น บุคคลปโลปรีชาญาณ การรู้จักบุคคลของผู้นำนั้น จึงมีประโยชน์มากมาย แต่หากว่าผู้นำไม่คำนึงถึงหลักธรรมข้อนี้ในการนำไปบริหารหน่วยงานแล้ว อาจทำให้การดำเนินกิจการต่างๆ ไม่สมบูรณ์ได้ ยังพบอีกว่า การเลือกคบบุคคลของผู้นำนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญเพราะการเลือกคบคนนั้น เป็นเรื่องชี้วัดทางแห่งความเจริญหรือความเสื่อมได้ ดังปรากฏมีพุทธสุภาษิตว่า “อะเสวะนา จะ พาลานัง ปิณชิตา นัญจะ เสวะนา เอตัมมัง คละมุตตะมัง” คือการไม่คบคนพาล การคบแต่บัณฑิต นั้นแหละเป็นมงคลอันอุดม, สุภาษิตนี้ชี้ให้เห็นว่า การคบแต่คนที่ เป็นบัณฑิต คือ คนที่มีเหตุ มีผล มีคุณธรรมต่างๆ นั้นเป็นหนทางแห่งความเจริญ ดังเรื่องลูกนกแขกเต้าทั้ง ๒ ตัวและตัวหนึ่ง ที่ไปตกอยู่ในกลุ่มของโจรอีกตัวหนึ่ง ไปตกอยู่ที่กองดอกไม้ของพวกฤาษี และ นกทั้ง ๒ นั้นเป็นลูกพ่อแม่เดียวกันแต่เพราะการคบชิด หรือ ได้รับการเลี้ยงดู ที่ต่างกัน จึงมีพฤติกรรมที่ต่างกัน

ดังนั้น ปุคคลปโรปรัชญา จึงกล่าวถึงการรู้จักบุคคลหรือการเลือกบุคคลที่ควรคบเป็นเพื่อนและคนร่วมงาน ตามหลักธรรมที่ได้กล่าวถึงการคบมิตรหรือสหาย และ ได้แยกเพื่อนออกเป็น ๒ จำพวก คือ มิตรแท้ และมิตรเทียม

๑. มิตรแท้ ๔ จำพวก คือ ๑. มิตรอุปการะ ๒. มิตรร่วมสุขร่วมทุกข์ ๓. มิตรแนะนำประโยชน์ ๔. มิตรมีความรักใคร่ มิตรแท้ ๔ จำพวกนี้ เป็นบุคคลที่ควรคบ

๒. มิตรเทียม ๔ จำพวก คือ ๑. คนปลอกลอก ๒. คนดีแต่พูด ๓. คนหัวประจบ

๔. คนชักชวนในทางฉิบหาย มิตรเทียมทั้ง ๔ จำพวกนี้ เป็นบุคคลไม่ควรคบ การรู้จักมิตรแท้และมิตรเทียมทั้ง ๒ จำพวกนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ปุคคลปโรปรัชญา รู้จักบุคคลที่ควรคบและไม่ควรคบ เป็นบัณฑิตหรือคนพาล

ดังนั้น เมื่อ ผู้นำมีหลักธรรม ปุคคลปโรปรัชญานี้ ในการบริหารงานแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี คือ สามารถเลือกบุคคลที่ดี เป็นบัณฑิต ควรคบเป็นเพื่อนร่วมงาน และสามารถมอบหมายงานแก่บุคคลที่มีความถนัด มีความสามารถในด้านนั้นๆ ได้ คือ ใช้คนให้ถูกกับงานที่ถนัด มีความชำนาญ เมื่อผู้ร่วมงานได้ทำงานตรงกับความถนัด หรือความชำนาญของตนเองแล้ว การทำงานย่อมมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ คุ่มค่ากับการลงทุนในการทำงาน ความเจริญก้าวหน้า การได้รับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของผู้นำ ดังกล่าว ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ “ปุคคลปโรปรัชญา”

๓. วิเคราะห์การนำหลักภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

เพื่อให้การทำงานการบริหารงานของผู้นำ ดำเนินไปโดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเห็นว่า หลักสัปปริสธรรม ๗ ประการนี้เหมาะกับผู้นำในภาวะปัจจุบันควรนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับ ฐานะบทบาทหน้าที่ ในการทำ มีดังนี้

๑. ทัมมัญญา คือ การรู้จักเหตุ หรือหลักการ วิธีการที่จะนำหลักธรรมนี้ไปปรับใช้สำหรับผู้นำ ในทางพระพุทธศาสนาจะต้องศึกษาให้เข้าใจใน หลักนวังคสัตถุศาสตร์หรือคำสอนในพระไตรปิฎก คือ พระธรรมวินัย อันเป็นหลักเพื่อในการดำเนินชีวิต การดำเนินชีวิตมี ๒ ทาง คือทางแห่งความเจริญ และ ทางแห่งความเสื่อม

ทางแห่งความเจริญนั้น คือ กุศลธรรม (เหตุดี) เป็นหลักธรรมที่ผู้กระทำตามแล้วย่อมจะมีแต่ความเจริญก้าวหน้า หลักธรรมนั้น ได้แก่ เบญจศีล เบญจธรรม ๕ เมตตาพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ พละ ๕ อปริหานิยธรรม ๗ ทศพิชราชธรรม ๑๐ และจักรวรรดิธรรม ๑๒ ประการเหล่านี้ ซึ่งเป็นหนทางแห่งความเจริญของผู้นำ ควรพัฒนาให้มีความเจริญยิ่งขึ้นไปและหลักธรรมดัง

กล่าวนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าจำเป็นต่อผู้นำ ที่จะนำไปปรับใช้ และธรรมเหล่านี้ เกี่ยวข้องกับคุณธรรม ผู้นำที่เป็น รัชมัญญา คือ เป็นผู้รู้เหตุ และ จะต้องนำไปปรับใช้ ตามกาละ เทศะอันควร

๒. อัตถัญญา คือการรู้จักผล หรือประโยชน์หรือความมุ่งหมายของการกระทำ การที่จะนำหลักธรรมนี้ไปปรับใช้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงผลที่เกิดจากการกระทำว่าเป็นอย่างไร ผลของการกระทำนั้น ๒ ประการ คือผลดีและผลเสีย หรือเป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีจิตสำนึกในอันที่จะสานฝันสร้างอนาคต เอื้อประโยชน์ ต่อการที่จะให้เกิดผลในทางที่ดี ให้เกิดเป็นความจริง และผลที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการทำความดีที่ดี ดังสุภาษิตว่า “ ขะทิสัง วะปะเตพิชัง คาทิสัง วะปะเต พะลัง กัลยาณะ การี กัลยาณัง ปาปะ การี จะ ปาปะกัง ” บุคคลหว่านพืช เช่นใดย่อมได้รับผลเช่นนั้น ผู้ทำกรรมดี ย่อมได้รับผลดี ผู้ทำกรรมชั่ว ย่อมได้รับผลชั่ว สุภาษิตนี้ แสดงให้เห็นว่า ผลของการกระทำเป็นเครื่องชี้วัดผลในการดำเนินงานของผู้นำ

๓. อัตถัญญา คือ การรู้จักตนเอง การรู้จักตนเอง เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ดัง สุภาษิตที่ว่า “ อัดคานะเมวะ ปะฐะมัง ปะฏิรูเป วิเน สะเย อะถัญญะมะนุสาเสยยะ นะ กิลิตเสยยะ ปัลลชิตโต ” บุคคลที่เป็นบัณฑิต ทำคนให้ตั้งอยู่บนความดีอันสมควรก่อน แล้วจึงพรั้าสอนผู้อื่นในภายหลัง จึงไม่เศร้าหมอง สุภาษิตนี้ชี้ให้เห็นว่า ตนเองต้องตั้งอยู่ในคุณความดีก่อน หรือ รู้จักตนเองให้ดีก่อน คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงคน ตำรวจตนเองก่อนว่า ตนเองนี้ คือ ใคร เป็นผู้มีความเชื่อ มีศีล มีจาคะ มีปัญญาหรือไม่ เมื่อมีแล้ว ก็ควรพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้นไป หากว่าตนเองไม่มีคุณธรรมเหล่านี้แล้วก็ควรกระทำให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง เพื่อเป็นกำลังใจ ในการทำงานแล้วสำรวจตนเองว่า มีความรู้ ความสามารถ มีทรัพย์สินสมบัติ บริวาร ยศ สักดิ์ ฐานะตำแหน่งหน้าที่ เพศ ภาวะอย่างไร แล้ววางตนให้เหมาะสมกับคุณธรรมต่างๆ ที่กล่าวมานี้ และไม่ควรลืมตน ไม่หลงไหลในอำนาจต่างๆ ที่สังคมมอบให้ตน หากพบว่า ตนเองมีความบกพร่องก็ให้ปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

ดังนั้น ผู้นำต้องรู้จักคน คือ รู้ว่าคนคือใครมีคุณธรรมต่างๆ มากน้อยแค่ไหน แล้ว วางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ และ คุณธรรมที่ตนมี

๔. มัตถัญญา คือ การรู้จักประมาณ ผู้นำจะต้องรู้จักประมาณในการแสวงหา การใช้จ่าย ใช้จ่าย เครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต หรือรู้จักประเมินตน ประเมินคน ประเมินงาน โดยวิธีพิจารณาวิเคราะห์วิจัยส่วนผู้นำที่เป็นบรรพชิตในทางพระพุทธศาสนาจะต้องรู้จักประมาณในการใช้ สอยปัจจัยสี่ คือ การใช้จีวร การบริโภคอาหาร การใช้ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ให้เกิดความเหมาะสมกับฐานะบทบาทหน้าที่ ของตนเอง ไม่ให้ฟืดเครื่องและฟุ่มเฟือยเกินไปให้เป็นไปตามหลัก มัตถัญญา ซึ่งยึดเอาหลักความพอดีตามฐานะ บทบาทหน้าที่ของตนและผู้นำทั้งที่เป็นบรรพชิตและฆราวาส ควรจะนำหลักมัตถัญญาและหลักสันโดษทั้ง ๓ ประการมาใช้ คือ พอใจ

ตามที่ค้นหาได้มา พอใจตามสมควรแก่กำลัง แก่ความรู้ความสามารถของคน และ ความพอใจ ตามความเหมาะสมตามฐานะ ภาวะของตนเอง เป็นต้น

๕. กาลัญญตา คือ การรู้จักกาลเวลา ผู้นำจะต้องใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ ให้คุ้มค่า รู้คุณค่าของเวลาจัดงานให้เป็นระบบเป็นลำดับตามความสำคัญของงาน ให้เหมาะสมกับเวลา ให้เกิดความสมดุล ระหว่างเวลากับงาน ไม่ควรปล่อยให้เวลาให้ล่วงเลยไปโดยเปล่าประโยชน์ ต้องคำนึงถึงความสูญเปล่าหรือการสูญเสียโดยเปล่าประโยชน์ การสูญเสียอะไรต่างๆ ก็ไม่เท่ากับ การสูญเสียเวลา เพราะเวลาเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเรียก กลับคืนมาได้

ดังนั้น ผู้นำจะต้อง รู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ ให้คุ้มค่ากับการสูญเสียเวลาไป การประหยัดคุ้มประโยชน์ ทำงานหรือดำเนินกิจการต่างๆ ให้เหมาะสมกับเวลา ตามหลักกาลัญญตา แล้วนำหลักธรรมนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ

๖. ปริตัณญา คือ การรู้จักชุมชน ผู้นำนั้นจะต้อง เข้าใจในชุมชน หรือ รู้ถึงภูมิหลังของชุมชน ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา ค่านิยม ความเชื่อ ระเบียบกฎหมายและกติกาค่างๆ ของชุมชนหรือสังคม วิธีการวางตน ให้เหมาะสมด้วยความมีสัมมาคารวะในสิ่งที่ควรเคารพเพราะการแสดงความเคารพเป็นเครื่องหมายของผู้ที่มีจิตใจสูง เช่น การเคารพ กฎระเบียบ วินัย ของสังคมและในทางพระพุทธศาสนาได้แสดงถึงการเคารพและสิ่งที่ควรเคารพไว้มีถึง ๖ ประการ คือ ๑. เคารพในพระพุทธเจ้า ๒. เคารพในพระธรรม ๓. เคารพในพระสงฆ์ ๔. เคารพในการศึกษา ๕. เคารพในความไม่ประมาท และ ๖. เคารพในการต้อนรับแขก และผู้นำจะต้องปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับชุมชนสิ่งแวดล้อมดังกล่าว หลักธรรมนี้ทำให้ผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ กับกลุ่มชนที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือคบค้าสมาคม ผู้นำไม่ควรวางตนให้ขัดกับขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เพราะก่อให้เกิดอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงาน

ดังนั้น ผู้นำควรวางตนให้เหมาะสมกับหลักธรรมดังกล่าว คือ มีความเคารพในหลักการะธรรม ๖ ประการ ในปุชณียบุคคล ปฏิบัติให้ถูกต้องในทิศทั้ง ๖ ประการ ตามความนิยมในสังคมที่ตนดำรงอยู่

๗. บุคคลปโรปรัญญา คือ การรู้จักบุคคล ผู้นำจะต้องนำหลักจริต ๖ มาปรับใช้ ในการพิจารณาว่า แต่ละบุคคลนั้นมีจริตนิสัยอย่างไรจากการแสดงออกตามจริตทั้ง ๖ ประการ อันได้แก่

๑. ราคะจริต มีจริตนิสัยรักสวยรักงาม แต่หากจะปฏิบัติธรรม ควรจะต้องใช้เจริญ อสุภกรรมฐาน

๒. โทสะจริต มีนิสัยโกรธง่ายใจร้อนทำอะไรอยากให้อำนาจสำเร็จเร็วๆ ไม่คำนึงถึงความสวยงาม ขอให้ เสร็จทันเป็นใช้ได้ แต่หากจะปฏิบัติธรรม ควรจะต้องใช้ เมตตาภาวนา ๓. โมหะจริต มีนิสัยตัดสินใจช้า ขาดการพิจารณา เป็นคนขาดระเบียบวินัย แต่หากจะปฏิบัติธรรม ควรจะต้อง

แก้ด้วยการเพ่งอารมณ์กรรมฐาน มีกสิณ เป็นต้น ๔. วิคจจริต มีนิสัยฟุ้งซ่าน ใจลอย ทำอย่างหนึ่ง แต่ไปสนใจอีกอย่างหนึ่ง ขาดสมาธิในการทำงาน แต่หากจะปฏิบัติธรรม ควรจะต้องใช้การเพ่งอา นานาปณาสติ ๕. ศรัทธาจริต มีนิสัยเชื่อง่าย คนเหล่านี้ลักษณะเชื่อต่อทุกสิ่งทุกอย่าง โดยเฉพาะ อำนาจลึกลับ แต่หากจะปฏิบัติธรรม ควรจะต้องระลึกถึงกรรมฐานในหมวดอนุสติ ๖ ประการ ๖. พุทธจริต นิสัยอยากรู้ อยากเห็น สนใจค้นคว้าอะไรก็จะตั้งใจ เพียรพยายามเพื่อให้รู้ถึงแก่น แต่ หากจะปฏิบัติธรรมจริตนี้เหมาะกับกรรมฐานทุกประการ เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ทราบชัดถึงจริตนิสัยของบุคคลในชุมชนแล้ว ย่อมจะสามารถ นำเอาเทคนิค วิธีการที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ การเลือกคบเฉพาะบุคคลผู้ที่ควรคบ เลือกมิตรแท้ มีทัศนคติวิสัยในการ ทำงาน โดยมีวิธีที่จะนำไปสู่ความสุจริต สัมมาชีพในการดำเนินงาน

ดังนั้น บุคคลปโรปรัญญาตา ผู้นำจึงควรไปปรับใช้ ให้ถูกต้องให้เหมาะสม กับบุคคลตาม กาลเทศะ



บทที่ ๕

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาถึงหลักผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งศึกษาจากความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ กำเนิดผู้นำ บทบาทหน้าที่ผู้นำ แบบของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ และภาวะผู้นำ ตามหลักสัปปริสธรรมมีข้อสรุปดังต่อไปนี้

๑. บทสรุป

จากการศึกษาวิเคราะห์ทั่วไปพบว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ได้รับการเลือกตั้งหรือยกย่องจากบุคคลในสังคมเพื่อที่ตะนำพาตนเองและสังคมให้บรรลุถึงจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ และพบว่า ภาวะผู้นำคือผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถต่างๆ ในการจูงใจโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานให้ร่วมกันดำเนินงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

กำเนิดผู้นำ พบว่า กำเนิดมาจาก ๒ ประการ คือ ๑. กำเนิดจากการสืบทอดจากบรรพบุรุษ หรือทายาทสืบสันตติวงศ์ ๒. กำเนิดมาจาก ความเป็นอัจฉริยะ ในตัวของบุคคลผู้นั้น คือมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำในตนเอง

บทบาทของผู้นำพบว่า ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน รับผิดชอบการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การสั่งการกำหนดนโยบาย สนับสนุนผู้ร่วมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และผลักดันให้งานสำเร็จไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้

คุณลักษณะของผู้นำพบว่า มีคุณสมบัติภายในและภายนอก คุณสมบัติภายในคือ คุณธรรม ความรู้ความสามารถและคุณธรรมของผู้นำ คุณสมบัติภายนอกได้แก่ ความฉลาดในการที่จะเกิด ความสามัคคี หวังประ โยชน์ความสุขส่วนรวม ประสานตน ประสานคน ประสานงาน ให้ทำงานได้ บรรลุผล

แบบของผู้นำในการนำพบว่า มีแบบอัตตาธิปไตย ถือตนเองเป็นใหญ่ แบบเสรี คือปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง แบบประชาธิปไตย แบบพ่อปกครองลูก แบบใช้กลวิธีกุมบังเหียน แบบอย่างผู้เชี่ยวชาญ แบบจูงใจแบบประนีประนอมแบบนักพัฒนา แบบยึดสถาบัน แบบยึดตัวบุคคลแบบใช้พระคุณ แบบใช้พระเดช แบบพ่อพระ แบบหนึ่งงาน แบบนักบุญ แบบมีประสิทธิภาพมาก และ แบบมีประสิทธิภาพน้อย แบบตามพฤติกรรมของผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกและอำนาจของผู้นำพบว่า มีอำนาจอยู่ ๓ ประเภทคืออำนาจตามกฎหมายเหมาะสม อำนาจตามบารมี อำนาจตามขนบธรรมเนียม ประเพณี

ผู้นำตามทัศนะของพระพุทธศาสนาพอสรุปได้ว่า จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และต้องมีคุณธรรมประจำใจและคุณธรรมของผู้นำพบว่า มีหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ประการ อคติ ๔ ประการ สังคหะวัตถุ ๔ ประการ เบญจศีลเบญจธรรม ๕ ประการ พละธรรม ๕ ประการ อปริหานิยธรรม ๗ ประการ สัปปริสธรรม ๗ ประการ ทศพิชราชธรรม ๑๐ ประการและจักรวรรดิธรรม ๑๒ ประการ เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ในแต่ละทฤษฎีที่มีความเชื่อ และความแตกต่างกันบ้างบางทฤษฎี และมีแนวคิดทฤษฎีที่สอดคล้องกันก็มี อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำสรุปได้ ๒ มิติ คือ ๑. มุ่งงาน และ ๒. มุ่งความสัมพันธ์ และทฤษฎีการเกิดภาวะผู้นำ มี ๖ ประการ คือ ๑. เกิดขึ้นโดยกำเนิด ๒. เกิดขึ้นตามสถานการณ์ ๓. เกิดขึ้นโดยผู้ผู้นำมีความสามารถในตนเอง ๔. เกิดโดยมีองค์ประกอบสามส่วน ๕. เกิดขึ้นโดยเป็นผู้รู้ความต้องการของกลุ่ม ๖. ค้ำช่วยการให้สิ่งแลกเปลี่ยน และแบบของผู้นำ ๕ ประการ คือ ๑. แบบไร้ฝีมือ ๒. แบบลูกทุ่ง ๓. แบบเผด็จการ ๔. แบบสายกลาง ๕. แบบเป็นทีม เป็นต้น

ผู้นำที่มีหลักสัปปริสธรรมมี ๗ ประการ ดังนี้

ธัมมัญญตา คือ ผู้รู้จักเหตุหรือหลักการ สรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีเหตุผลรู้จักเหตุหรือหลักการ รู้หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้าที่เรียกว่า นวัคคัตตฤคศาสตร์ รู้ฐานะหน้าที่ที่ตนจะต้องทำ รู้หลักรัฐศาสตร์หรือกฏกติกา รู้มูลเหตุแห่งความสุขและความทุกข์ รู้วิธีการที่จะดำเนินงานและขั้นตอนในการวางแผนงานเพื่อที่จะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่ และความรับผิดชอบนั้น ๆ เมื่อผู้นำเป็นผู้รู้เรื่องเหตุและหลักการ หรือ วิธีการเหล่านี้แล้ว ย่อมจะเป็นผู้นำที่มีหลักการเหตุผลและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

อธัตถัญญตา คือ ผู้รู้จักผลหรือรู้จุดมุ่งหมาย ผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้จักผล รู้จักประโยชน์ รู้จักความมุ่งหมาย หรือ รู้จุดมุ่งหมายปลายทาง ของการดำเนินงาน ว่าสิ่งที่ผู้นำกำลังดำเนินงานอยู่นี้ เพื่อจุดประสงค์อย่างไร หรือเมื่อพบเห็นเหตุการณ์ใดๆ เกิดขึ้นก็สามารถคาดการณ์ได้ว่า ผลที่กำลังได้รับอยู่นี้เพราะมีเหตุอย่างนี้ จึงเกิดผลอย่างนี้

อธัตถัญญตา คือ ความรู้จักคนผู้นำนั้นต้องรู้จักตนเอง การรู้จักตนเอง คือรู้ว่าตน เป็นผู้มีคุณธรรมต่างๆ เช่น มีศีล ศรัทธา สติปัญญา มากน้อย เพียงใด รู้ว่าตนเองมีความรู้ความสามารถ ความถนัดเท่าใด ลูกน้องบริวาร มีกำลังมากน้อยแค่ไหนตนเองมีคุณธรรมของผู้นำหรือไม่ สิ่งที่กำลังกล่าวมานี้ ผู้นำจะต้องสำรวจตนเอง พัฒนาคณะเอง เคือนตนเอง และไม่ใช่อำนาจหน้าที่ไปในทางที่ผิดเมื่อผู้นำรู้จักตนเอง สำรวจตนเอง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง

มัตต์ัญญาตา คือ การรู้จักประมาณ ผู้นำจะต้องรู้จักประมาณแสวงหาเครื่องเลี้ยงชีพ ในการใช้สอยหรือบริโภคปัจจัย ๔ การทำงาน การใช้ถ่ายทอดทรัพย์ ในพอเหมาะพอดี เหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่ของคุณ รวมไปถึงการรู้จักประมาณในการใช้อำนาจหน้าที่การมอบหมายงานที่เหมาะสม กับกำลัง การให้คุณให้โทษแก่ผู้ได้บังคับบัญชา การเก็บภาษีอากรต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ต้องทำอยู่ในขอบเขต ที่พอดี และเครื่องวัดความพอดีนั้น ได้แก่สันโดษ ความพอดี ๓ ประการ คือ พอดีกับสิ่งที่คนมีอยู่ พอดีกับความสามารถและพอดีกับฐานะ เป็นต้น

กาลัญญาตา คือ เป็นผู้รู้กาลเวลา คือผู้นำที่จะต้องรู้จักว่า เวลานี้เป็นเวลานำเพื่อคุณความดี เวลานี้เป็นเวลาทำงาน บริหารงาน เป็นเวลาวางแผนงาน เป็นเวลาประชุม เวลาสมควรจะช้าหรือเร็ว เป็นเวลาศึกษาหรือ เวลาพักผ่อนรวมไปถึงรู้จักว่า เป็นวัน เดือน ปี อะไร ทำงานให้เหมาะสมกับกาลเวลา ตลอดจนรู้จักคุณค่าของเวลาว่า มีคุณค่ามหาศาลหาสิ่งอื่นมาทดแทนไม่ได้ ผ่านล่วงเลยไปแล้ว ไม่สามารถเรียกร้องกลับคืนมาได้ รู้จักใช้เวลาอันมีคุณค่านี้ให้เกิดประโยชน์ต่างๆ แก่ตนเอง และหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ให้เหมาะสมกับเวลาให้ทันเวลา ให้ถูกเวลาตรงเวลา เพราะกิจการบางอย่าง จะต้องทำให้ทันกับเวลา มีสัญญากำหนดไว้ หากไม่ทันจะเกิดความเสียหาย

ปริสัจญญาตา คือ เป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคม ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักชุมชนหรือ บริษัทกลุ่มชนในสังคม โดยความแตกต่างทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี กฎ กติกา ความเชื่อและค่านิยม ของสังคม ไม่ว่าจะเป็สังคมระดับใดเล็กจนถึงสังคมประเทศเป็นต้น โดยเฉพาะสังคมที่ผู้นำดูแล ปกครองอยู่ว่า มีความเป็นอยู่อย่างไร มีปัญหาที่ควรแก้ไขหรือไม่ มีความต้องการอย่างไร หากจะช่วยเหลือหรือจะพัฒนาจะทำโดยวิธีใดเป็นต้นผู้นำนั้นควรวางตนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของสังคมวางวิธีการที่จะปรับปรุงและแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่ตนและสังคมส่วนรวม การที่ผู้นำจะดำเนินการจะต้องมีคุณธรรมตามหลักสัปปริสธรรมในข้อปริสัจญญาตา

บุคคัลปโรปริสัจญญาตา คือ การรู้จักบุคคลของผู้นำนั้น คือ จะต้องรู้จักบุคคลที่ร่วมงาน และ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือ บุคคลโดยทั่วไปว่า บุคคลเหล่านั้น เป็นคน ลักษณะเช่นใด มีความรู้ความสามารถแค่ไหน เป็นคนดี มีศีลธรรม มีอัธยาศัย ดี หรือไม่ อย่าง เป็นบุคคลที่น่าคบค้าสมาคมหรือไม่ เมื่อคบแล้ว ไว้ใจได้แค่ไหน มีพฤติกรรมอย่างไร คือคุณคนออกนั่นเอง เมื่อผู้นำมีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องเหล่านี้แล้ว ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการที่ผู้นำจะเลือกคน หรือมอบหมายงานที่เหมาะสมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือคัดเลือกบุคคลทำหน้าที่สำคัญในบางกรณี เมื่อบุคคลทำงานให้ตรงกับความถนัด หรือเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถแล้ว ผลงานจะมีคุณค่ามีคุณภาพ มีประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

การนำหลักสัปปริสธรรมทั้ง ๗ ประการไปปรับใช้ สรุปได้ดังนี้

ธัมมัญญาตา รู้จักเหตุ ผู้นำจะต้อง เลือกรกระทำ แต่ในสิ่งที่ดี อันนำมาซึ่งความเจริญ ละเหตุแห่งความไม่ดี และเหตุแห่งความคิณัน ได้แก่ กุศลธรรมมีหลัก สัปปริสธรรมทั้ง ๗ ประการ เป็นต้น

อถถัญญาตา รู้จักผล ผู้นำจะต้อง เลือกผล หรือ จุดมุ่งหมายที่ดี มีประโยชน์ และการที่จะประสบกับผลที่ดีได้นั้นจะต้องทำเหตุให้ดีก่อน จึงจะได้รับผลอันพึงปรารถนา

อถคตัญญาตา รู้จักตน ผู้นำจะต้องรู้จักประเมินตน ตั้งตนในฐานะ และคุณธรรมที่สมควรก่อน แล้วจึงแนะนำ หรือนำพาผู้อื่น และควรปรับปรุง พัฒนา แก่ใจตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป

มถคตัญญาตา การรู้จักประมาณ ผู้นำจะต้องประมาณตน ในการแสวงหา บัณฑิต เครื่องเลี้ยงชีพรู้ประมาณในการทำหน้าของตน โดยการใช้หลักความสันโดษ ทั้ง ๓ ประการ มาเป็นเครื่องประเมินในการนำหลัก มถคตัญญาตา ไปปรับใช้

กาลัญญาตา การรู้จักกาล ผู้นำ จะต้องจัดสรรค เวลาให้เหมาะสมกับงาน รู้คุณค่าของเวลา ไม่ปล่อยให้เวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ทำงานให้ทันกับเวลาที่กำหนด จัดลำดับความสำคัญของงาน

ปริสตัญญาตา การรู้จักชุมชน ผู้นำจะต้องศึกษาให้เข้าใจใน ภูมิหลัง หรือ ระบบโครงสร้างของสังคม ที่ตนจะเข้าไปดำรง หรือ เกี่ยวข้อง เพื่อจะพัฒนา แก่ใจ โดยการศึกษามากขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ ของชุมชนนั้นๆ เป็นต้น

ปุกคตปโรปรัญญาตา การรู้จักบุคคล ผู้นำจะต้อง ศึกษาให้เข้าใจ ถึง จริตนิสัย ของบุคคล ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการใช้หลักจริตทั้ง ๖ ประการ เป็นเครื่องสังเกต พฤติกรรม แล้วเลือกบุคคลให้เหมาะกับงาน หรือ ปฏิบัติตนให้เหมาะสม กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

๒. ข้อเสนอแนะ

๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกระดับยังไม่ได้รับการแก้ไข โดยใช้หลักสัปปริสธรรม จึงเป็นการสมควรอย่างยิ่งหากหลักสัปปริสธรรมสามารถเข้าไปมีบทบาทในสังคม ๔ ระดับ ดังนี้

๑. ผู้นำในระดับครอบครัวควรนำหลักสัปปริสธรรม เหล่านี้ไปปรับใช้ในครอบครัวและชีวิตประจำวัน

๒. ผู้นำในระดับสังคมควรนำหลักสัปปริสธรรมไปปรับใช้ในการทำงาน

๓. ผู้นำในระดับรัฐบาลควรนำหลักสัปปริสธรรมเหล่านี้ไปปรับใช้ในหน่วยงาน หรือการแก้ไขปัญหาสังคมที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน

๔. ผู้นำในระดับประเทศ ควรนำหลักสัปปริสธรรมไปปรับใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดขึ้นตีสู่ต่อไป

๒.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัย

๑. ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมแต่ละหัวข้อของสัปปุริสธรรมโดยอาศัยข้อมูล จากการวิจัย
ในครั้งนี้เป็นพื้นฐาน

๒. ควรมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรมอื่นๆ อีก

๓. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำกับการใช้หลักสัปปุริสธรรมในการทำงาน



บรรณานุกรม

เอกสารชั้นปฐมภูมิ

มหามกุฏราชวิทยาลัย, มูลนิธิ. พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย. เล่มที่ ๑๒, ๑๓, ๑๕, ๑๖, ๑๘, ๑๙, ๒๑, ๒๓, ๒๔, ๓๐, ๓๑, ๓๕, ๓๗, ๔๐, ๔๒, ๔๓, ๕๓, ๕๕, ๕๙. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

เอกสารชั้นทุติยภูมิ

กวี วงศ์พูน. ภาวะผู้นำ. ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖.

กิติ ตั๊กคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. ครั้งที่ ๑๐, กรุงเทพมหานคร : เปลวอักษร, ๒๕๔๓.

กิติมา ปรีดีคิดก. การบริหารและเทคนิคการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : อัยราพัฒนา, ๒๕๒๙.

จ. เปரியัญ. พุทธพิธีเทศนาสอนประชาชน 3 เดือน. กรุงเทพมหานคร : ธรรมบรรณาการ, ๒๕๑๕.

จีรพรรณ กาจนะจิตตรา. การพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : ชวนพิมพ์, ๒๕๒๘.

ฉลอง มาปรีดา. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอ เดียนส์โตร์, ๒๕๓๗.

ชัยวัฒน์ อัดพัฒนา. หลักการดำรงชีวิตในปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๘.

ช. ไบตรีจิตต์. คู่มือธรรมวิภาค น.ธ. ตี. กรุงเทพมหานคร : เลียงเจียงจงเจริญ, ๒๕๖๗.

ญาณสังวร (สุวฑฒโน). สมเด็จพระสังฆราช, สมเด็จพระ, ธรรมประดัดใจ. วิทยุการศึกษานอกโรงเรียนกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๒๗.

ฐะปะนีย์ นาครทรรพ. สัปบุริสธรรม. กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๒๙.

ณรงค์ เส็งประชา. มนุษย์กับสังคม. พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้า, ๒๕๔๑.

ถวิล ชาราโชติ. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนส์โตร์, ๒๕๓๒.

ทวี ทิมจำ. การพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๘.

ทองหล่อ วงษ์ธรรมมา. ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘.

ทองย้อย แสงสินชัย. สัมปยุตธรรม ๗ (คุณสมบัติของคนดี ๗ ประการ). กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐.

ธรรมรส โชติคุณุช. มนุษย์สัมพันธ์. ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : พิมพ์, ๒๕๑๕.

น้อย สุปิงศักดิ์. ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน. วิทยากรบรรยายวิชา ภาวะผู้นำสำหรับ

ผู้บริหารการศึกษาประจำเขตการศึกษาเขต ๑๑, มปท, ๒๕๓๗.

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บทพิมพ์พิมพ์, ๒๕๓๔.

นงลักษณ์ สิริวัฒนพันธ์. พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร. ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร :

ศุภาพใจ, ๒๕๔๔.

ปิ่น มุกกันต์. แนวสอนหลักสูตร หลักสูตรนักธรรมชั้นตรี. กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา,

๒๕๑๔.

.....พุทธศาสนาภาค ๓. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัย

มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ประพันธ์ สุริหาร. การบริหารการศึกษา. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕.

พุทธโฆษาจารย์ (วาสน). สมเด็จพระ, คำนำสวดมนต์แบบมกธ. ที่ระลีกงานสมโภชสุพรรณบัฏ.

จอมพล สฤษดิ์ ท่านผู้หญิงวิจิตร ธารินทร์, มปท, ๒๕๐๖.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). ภาวะผู้นำ. ครั้งที่๗, กรุงเทพมหานคร : ศุภาพใจ, ๒๕๔๖.

พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตญาโน). นิเทศธรรม. กรุงเทพมหานคร : เอมีเทรคดิ่ง, ๒๕๔๖.

พรนพ พุกกะพันธุ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔.

พิมพ์ใจ โอภาณุรักษธรรม. ภาวะผู้นำ. สถาบันสวนสุนันทาทดณะครุศาสตร์. กรุงเทพมหานคร :

มปท, ๒๕๔๒.

ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : อรุณ, ๒๕๒๖.

วิจิตร อวภูท. เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : O.S. Printing House Co., Ltd., ๒๕๒๘.

วุฒิชัย จานง. พฤติกรรมการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี. ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน. กรุงเทพมหานคร :

เม็ดทรายพรีนเตอร์, ๒๕๓๘.

สมคิด จาคุศรีพิทักษ์. วิสัยทัศน์ขุนคลัง. ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

เสฐียรพงษ์ วรรณปก. มัชฌมปฏิบัติ : สายกลางสองมิติ สัปบุรุษธรรม ๗ นัยที่สอง.

กรุงเทพมหานคร : พี.อาร์. คัลเลอร์ พริ้นท์, ๒๕๔๗.

สุพัตรา สุภาพ. สังคมวิทยา. ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.

_____ .เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ : เน้นพฤติกรรมมนุษย์.

กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๑๖.

โสภา ชูพิภุชชัยและ คณะ. เทคนิคในการให้บริการการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :

มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๕.

สุรินทร์ การะนนท์. ปรัชญาเบื้องต้น. อุบลราชธานี : วิทยาการพิมพ์, ๒๕๑๗.

หลวงถนิน อัดละโยถนิน. อธิบายธรรมวิภาค น.ธ. ตรี. กรุงเทพมหานคร : เลียงเชียง, ๒๕๐๒.

อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคของการวางแผน. ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร : ธรรมศาสตร์,

๒๕๒๓.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,

๒๕๒๒.

เอกชัย กีสุขพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองการพิมพ์,

๒๕๓๐.

อุทัย หิรัญโค. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๐.

วิทยานิพนธ์

ธีรยุทธ อุทธา. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งการประเมินผลตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์คุณภาพในจังหวัดอุบลราชธานี”.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :

สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๕.

วาสนา สุขประเสริฐ. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.

บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๗.

สุรศักดิ์ ม่วงทอง. “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : กรณีกำนันผู้ใหญ่บ้านจังหวัด

นครศรีธรรมราช”. วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :

มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓.

สุวิน สุขสมกิจ. “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษาถ้ำนันทน์

ผู้ใหญ่วัดบ้านจังหวัดกาญจนบุรี”.วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต.

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๓.

สุทธิพงษ์ ธรรมพิทักษ์. พระมหา, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ พุทธจริยธรรมสำหรับพระมหา-

กษัตริย์ที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาเถรวาท : ระหว่างพระเจ้าพิมพิสาร

กับพระเจ้าปเสนทิโกศล”. วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต.บัณฑิตวิทยาลัย :

มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๔.



ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ : พระสามารถ อานนโท (เนตรแสง)
- เกิด : ๓ ธันวาคม พุทธศักราช ๒๕๑๑
- ภูมิลำเนา : อุปสมบทเมื่อวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๒
 ณ วัดศรีบุญเรือง บ้านทรายมูล ตำบลขวาว อำเภอเสลภูมิ
 จังหวัดร้อยเอ็ด อุปัชฌาย์ คือ พระปลัดบุญ จิตธัมโม
 (พระครูสันติธัมมิวัฑฒ์) อดีตเจ้าคณะตำบลขวาว และเจ้าอาวาส
 วัดสระโบสถ์ ตำบลขวาว อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดบูรพา ตำบลกลาง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
 ๔๕๑๒๐ โทรศัพท์ ๐๔๓ - ๕๓๓๗๓๒
- การศึกษา : พ.ศ. ๒๕๔๓ จบปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (มว.) สาขาปรัชญา
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย (วิทยาเขตร้อยเอ็ด)
- ประวัติการทำงาน : พ.ศ. ๒๕๓๘ - ปัจจุบัน เป็นเจ้าอาวาสวัดบูรพา ตำบลกลาง
 อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
 : พ.ศ. ๒๕๓๘ - ปัจจุบัน เป็นครูสอนนักเรียนประจำวัดบูรพา
 ตำบลกลาง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
 : พ.ศ. ๒๕๓๘ - ปัจจุบัน เป็นครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญที่
 วัดศรีทองนพคุณ ตำบลกลาง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
 : พ.ศ. ๒๕๔๖ - ปัจจุบัน เป็น คณะกรรมการขั้นพื้นฐานการศึกษาของ
 โรงเรียนเสลภูมิสามัคคี ตำบลกลาง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด