



## แนวทางการบริหารองค์การด้วยหลักธรรม

### Ways to Administrate an Organization with the Principles of Dharma

ธีรพงษ์ บุญรักษา<sup>1</sup> และ นวพันธ์ วอกลาง<sup>2</sup>

<sup>1</sup>สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

Theeraphong Boonrugsa<sup>1</sup> and Navaphan Vawklang<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Research Institute for Languages and Cultures of Asia, Mahidol University

#### บทคัดย่อ

ผู้บริหารองค์การ ถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และความยั่งยืนขององค์การ เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การผ่านการทำงานของบุคลากร ซึ่งการที่จะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะใช้อำนาจให้ถูกต้อง เพื่อที่จะสร้างบุคลากรให้เป็นผู้ที่มี ศักยภาพสูง และมีความผูกพันต่อองค์การ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหารอย่างเหมาะสม โดยการ นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ อันประกอบด้วย หลักธรรมแห่งความดีงาม (พรหมวิหาร 4) หลักธรรมสำหรับคนดี (สัปปุริสธรรม 7) หลักธรรมแห่งความสำเร็จ (อิทธิบาท 4) และ หลักธรรมเพื่อการ สงเคราะห์และประสานสังคม (สังคหวัตถุ 4) เนื้อหาของบทความนี้ได้อธิบายถึงความหมายของทั้ง 4 หลักธรรม แนวทางที่บริหารองค์การจะน้อมนำหลักธรรมทั้ง 4 หลักธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารองค์การ บทสรุปของ บทความนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่ผู้บริหารองค์การจะได้รับจากการนำหลักธรรมดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารองค์การ

คำสำคัญ: 1) อำนาจ 2) พุทธ 3) องค์การ 4) บริหาร

#### Abstract

Organizational executives play an important role for organizational success and sustainability because they have to drive the organizational performance through their staffs. To achieve the organizational goals, the executives need to learn about how to use their power in the right way in order to create the staff's high performance and organizational commitment.

The objective of this paper is to present the executives' appropriate use of power by adopting the dharma principles which consist of the four principles of virtuous existence (Catu or Four Brabmavihāra), the seven qualities of a good man (Sata or Seven Sappurisadhamma), the four principles of success (Catu or Four Iddhipāda), and the four principles of service and social integration (Catu or Four Sangahavatthu). The content of this paper explains the meaning of these four dharma principles. The conclusion points out the benefits that executives will receive from applying these dharma principles for their organizational administration.

**Keywords:** 1) power 2) Buddhism 3) organization 4) administration

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย (Lecturer of Research Institute for Languages and Cultures of Asia)

Email: theeraphongb@yahoo.com

<sup>2</sup> แพทย์ศัลยกรรมกระดูกและข้อ ผู้เชี่ยวชาญด้านเวชศาสตร์การกีฬา ศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยมหิดล

(Physicians Orthopedics, Specialist of Sports medicine Golden Jubilee Medical Center, Mahidol University)



## บทนำ (Introduction)

### ความสำคัญของผู้บริหารองค์การ

ผู้บริหารองค์การ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จ และความยั่งยืนขององค์การ เพราะผู้บริหารองค์การมีบทบาทสำคัญในการ “นำ” หรือขับเคลื่อนองค์การ ไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายขององค์การ หากผู้บริหารนำทางไปผิด หรือไม่สามารถนำองค์การได้ จะส่งผลต่อการดำเนินการขององค์การ และย่อมจะส่งผลต่อความสำเร็จ และความยั่งยืนขององค์การในที่สุด

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่มีประชากรโลกเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่มีทรัพยากรน้อยลงทุกที จึงเป็นยุคที่มีการแก่งแย่ง และแข่งขันกันสูงมาก องค์การจึงมีความจำเป็นต้องมีผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำสูง ในหลายทศวรรษที่ผ่านมา ศาสตร์ทางการบริหาร จะมุ่งเน้นในด้านการสร้างภาวะผู้นำอย่างมาก มีการจัดอบรม วิจัยหาความรู้ใหม่ๆ รวมถึงพัฒนาเครื่องมือในการประยุกต์ใช้เพื่อการนำองค์การมากมาย ดังที่ Van Wart (2003, pp. 214-228) ได้กล่าวไว้ว่า ทุกองค์การต้องการผู้นำที่มีความสามารถ และมีภาวะผู้นำ เพราะผู้นำที่ดี จะทำให้บุคลากรในองค์การเกิดรักสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและมีความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้องค์การมีการผลิตสินค้า และการให้บริการที่มีคุณภาพอีกด้วย

### ภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจ

จากการรวบรวมความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีผู้ให้ความหมายไว้เป็นจำนวนมาก ดังตัวอย่าง Yukl (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร การกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาความเป็นกลุ่มและวัฒนธรรมไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Rowden (2000, pp. 30-35) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดจากอิทธิพลที่ไม่ได้มาจากการคุกคาม (แต่มีอิสระเมื่อบุคลากรผู้นั้นถูกสั่งการหรือขอความร่วมมือให้ทำกิจกรรมของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน สำหรับนักวิชาการไทย มีหลายท่านที่อธิบายความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้

อาทิ ทองใบ สุดชาติ (2543) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นิตย สัมมนาพันธ์ (2546, หน้า 31) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ สอดคล้องกับความหมายที่ วิชวัต มหิทธิกร (2550) ได้ให้ไว้ว่า หมายถึง การใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งได้ และมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติหรือพฤติกรรมของคนอื่น เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง และรังสรรค์ประเสริฐศรี (2544) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วม เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

จะเห็นได้ว่า นิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งจากต่างประเทศ และในประเทศ ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลเพื่อนำคนในองค์การให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ สอดคล้องกับที่ พิชายพ พันธ์แพ (2555, หน้า 11) สรุปไว้ว่า การนิยามความหมายของภาวะผู้นำส่วนใหญ่ หมายถึง คุณสมบัติหรือการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมและความสัมพันธ์ขึ้นในกลุ่มหรือองค์การ และพิชายรัตน์ดิถก ฅ ภูเก็ต (2552, หน้า 172) ที่ชี้ให้เห็นว่า นิยามที่นักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นร่วมกัน คือ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ ผู้ตาม ให้พยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยเรื่องของการใช้อำนาจ การบริหารอำนาจให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ



## เนื้อหาสาระ (Content)

### หลักการเพื่อการเสริมสร้างอำนาจของผู้นำ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารองค์การ โดยการประยุกต์ใช้หลักการ ตามคำสั่งสอนของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งเป็นองค์พระศาสดาของพุทธศาสนา สำหรับหลักการที่นำเสนอเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการเป็นผู้บริหารองค์การที่ดี เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ และทุ่มเททำงาน ให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ ประกอบด้วย 4 หลักธรรม ได้แก่ หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อเสริมสร้าง “ความคิด” ของผู้บริหาร หลักสัปปุริสธรรม 7 เพื่อเสริมสร้าง “ความรู้” ของผู้บริหาร หลักอิทธิบาท 4 เพื่อเสริมสร้าง “พลัง” ภายในตัวผู้บริหาร และหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อเสริมสร้าง “การปฏิบัติตัว” ของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### หลักพรหมวิหาร 4: “ความนึกคิดจิตใจ” ที่ผู้บริหารต้องมี

ในการบริหารองค์การ ความนึกคิดจิตใจที่ดี ทศนะที่ถูกต้อง และเหมาะสม ถือเป็นรากฐานสำคัญในการบริหารองค์การ เพราะความคิดและจิตใจ มีผลต่อความรู้สึก คำพูด และการแสดงพฤติกรรมของตัวผู้บริหารเอง ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ อันได้แก่องค์การ สินค้าบริการ บุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2558, หน้า 124) ได้อธิบายว่า พรหมวิหาร 4 นี้ เป็นธรรมสำหรับผู้ประเสริฐที่ต้องมีไว้เป็นหลักธรรมประจำใจ และกำกับความประพฤติ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. **เมตตา** หมายถึง ความรักปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่เมตตาและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า
2. **กรุณา** หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์
3. **มุทิตา** หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข

พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีความสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

4. **อุเบกขา** หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขูไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน

การที่จะเป็นผู้นำที่มีบารมี เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเริ่มที่การปรับความคิดและจิตใจของตนเองเสียก่อน หลักพรหมวิหาร 4 นี้ หมายถึง วิธีคิดของผู้นำ เพื่อฝึกจิตใจของตน ในเรื่องอารมณ์ ความรู้สึก ทศนคติ คำพูด และการกระทำของผู้นำ หากผู้บริหารองค์การ มีความคิดอย่างไร อารมณ์ ความรู้สึก ทศนคติ และการกระทำของผู้บริหารองค์การ ก็จะเป็นในแนวเดียวกันนั้น ซึ่งการกระทำของผู้บริหารนั้น จะมีบทบาทสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินการในภาพรวมขององค์การอีกด้วย

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) (2543) ได้ประทานคำอธิบายไว้ว่า พรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลออกไป คือ เมตตา ซึ่งเป็นอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้น เมื่อได้เห็นหรือได้ยินว่าเขามีความทุกข์ เดือดร้อน ก็ช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้น เมื่อเห็นเขามีสุข ไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดี คือ มุทิตา ซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉยๆ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2549, หน้า 11-14) ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร เป็นธรรมสำหรับทุกคนที่จะอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ผู้นำ” ต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างในการครองตนให้เป็นผู้มีศักยภาพในการสร้างสรรค์และธำรงรักษาสังคมหรือองค์การ



นอกจากนั้น ท่านยังได้กล่าวว่า พรหมวิหารนั้น เป็นธรรมประจำใจของคนที่มีจิตใจยิ่งใหญ่ เป็นผู้ประเสริฐ อันแสดงถึงว่ามีการศึกษา ได้พัฒนาตนแล้ว ท่านได้อธิบายหลักในการนำ พรหมวิหาร 4 ไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ผู้อื่นเป็นปรกติ ต้องใช้หลัก “เมตตา” คือ เมื่อผู้อื่นอยู่กันตามปรกติ เราก็มีความปรารถนาดี คิดหาทางสร้างสรรค์ความสุขความเจริญให้แก่เขา

2. ในสถานการณ์ที่ผู้อื่นตกต่ำเดือดร้อน ต้องใช้หลัก “กรุณา” คือ ความพลอยรู้สึกไหวตามความทุกข์ ความเดือดร้อน หรือปัญหาของเขา และต้องการช่วยเหลือปลดปล่อยให้เขาพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อน ใฝ่ใจช่วยบำบัดทุกข์ให้แก่เขา

3. ในสถานการณ์ที่ผู้อื่นมีความก้าวหน้าความสำเร็จสูงขึ้นไปในทางที่ดีขึ้น สูงขึ้น ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตั้งใจ ถูกต้อง เราก็พลอยยินดีด้วย ช่วยส่งเสริมสนับสนุนแก่เขา

4. ในสถานการณ์ที่เขาทำผิดหลัก หรือละเมิดธรรม ต้องใช้หลัก “อุเบกขา” คือ รักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้าง หยุดการชวนชวายนในการที่จะปฏิบัติตาม หลัก “เมตตา” “กรุณา” และ “มุทิตา” เพราะต้องยึดหลักธรรมเป็นใหญ่ เพื่อรักษาธรรม หลักการ และกฎเกณฑ์กติกาเอาไว้

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2539) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของพรหมวิหาร 4 ไว้ที่น่าสนใจว่า “เมตตา” ทำให้ผู้บริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา “กรุณา” จะทำให้ผู้บริหารเปิดใจรับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงาน “มุทิตา” จะช่วยให้ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และ “อุเบกขา” จะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและการลงโทษ อย่างเท่าเทียม

กล่าวโดยสรุป พรหมวิหาร 4 ก็คือ หลักในการกำหนด “ความนึกคิดจิตใจ” ของผู้นำ ที่ใช้ในการบริหาร การดูแลบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กร มีความเชื่อถือศรัทธาต่อผู้บริหารองค์กร และพร้อมจะทุ่มเททำงานให้กับ

องค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินการต่างๆ สำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อการเป็นผู้นำที่มีจิตใจดี

ในการน้อมนำหลักธรรมข้อนี้ไปใช้เพื่อการบริหารองค์กรนั้น บทความนี้ขอเสนอแนวทางในการนำมาใช้เพื่อการบริหารองค์กร ดังนี้

1. **เมตตา: ใจที่ปรารถนาดี** ผู้บริหารที่มีความเมตตา จะเป็นผู้บริหารที่มีความคิด ความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข มีความทุกข์น้อยลง ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรที่มีความเมตตาจะเป็นผู้ที่มีความคิดดี มีความรัก มีจิตแบ่งปัน เกื้อหนุน และสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามคิดแต่ในทางที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงออกในคำพูด และพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงน้ำใจไมตรี

2. **กรุณา: ใจที่สงสารอยากช่วยเหลือ** ผู้บริหารที่มีความกรุณา จะเป็นผู้บริหารที่มีความคิดสงสาร อยากช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่กำลังมีความทุกข์ ซึ่งอาจจะเกิดจากการทำงาน และเรื่องส่วนตัว ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรที่มีความกรุณา จะเป็นผู้ที่มีความคิดดี มีจิตสงสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่กำลังมีความทุกข์อยู่เสมอ มีความต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข ให้ผ่อนคลายจากทุกข์ในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงออกในคำพูด และพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงการให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ

3. **มุทิตา: ใจที่ชื่นชม และยินดีสนับสนุน** ผู้บริหารที่มีความมุทิตา จะเป็นผู้บริหารที่มีความปรารถนาดีอย่างบริสุทธิ์ใจต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ได้รับการก้าวหน้าในการทำงาน อาทิเช่น ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับรางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณจากองค์กร เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรที่มีความมุทิตา จะเป็นผู้ที่มีความปรารถนาดี มีความยินดี มีความสุข เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข หรือมีสถานะที่สูงขึ้นในทางที่ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงออกในคำพูด และพฤติกรรมของ



ผู้บริหารที่แสดงถึงการสนับสนุน ส่งเสริมให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

**4. อุเบกขา: ใจที่ยึดมั่นในหลักการ ความถูกต้อง** ผู้บริหารที่มีอุเบกขา จะเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการวางใจให้เป็นกลาง เอนเอียงตามความรัก ความเกลียด ความกลัว หรือความหลง แต่จะต้องยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง เหมาะสม ท่านพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2547) ได้อธิบายไว้ว่า การใช้หลักพรหมวิหาร 4 นี้ ต้องใช้ให้ครบถ้วน จึงจะสมบูรณ์ เพราะหลัก “เมตตา” “กรุณา” “มุทิตา” นั้น เป็นหลักที่ทำให้คนรัก และหากไม่ใช่ควบคู่ไปกับหลัก “อุเบกขา” ด้วยอย่างสมดุลกัน คือ การยึดมั่นในธรรม ในหลักการที่ถูกต้อง เพราะหากขาดหลัก “อุเบกขา” จะไปทำลายหลักธรรม หลักการที่ถูกต้อง ความยุติธรรม ซึ่งจะทำให้ภาวะผู้นำเสื่อมลง ดังนั้น ผู้บริหารองค์การที่มีอุเบกขา จะเป็นผู้ที่มีความยึดมั่นในหลักการ มีวิจยญาณที่รอบคอบ มีความเที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่หุเบา หรือเอนเอียงไปก่อนการพิจารณาข้อเท็จจริง ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงออกในคำพูด และพฤติกรรมของผู้บริหารด้วยการแสดงถึงความยุติธรรม

การที่ผู้บริหารองค์การสามารถน้อมนำหลักพรหมวิหาร 4 นี้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การ ก็จะเกิดประโยชน์ต่อองค์การ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างมาก คือ บุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้บริหาร เพราะได้รับความมีน้ำใจไมตรี ความช่วยเหลือ การสนับสนุน ส่งเสริมอย่างจริงจังจากผู้บริหาร อีกทั้งได้รับความยุติธรรม แสดงถึงว่าผู้บริหารให้ความเท่าเทียม ความเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน บุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิดความรัก ความศรัทธา และมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง ซึ่งน่าจะส่งผลต่อการทุ่มเททำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรที่สูงขึ้น

อนึ่ง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 นี้ ไม่จำกัดเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในแผนกเดียวกันเท่านั้น ยังสามารถประยุกต์ใช้กับลูกค้า องค์การคู่ค้า รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์การอีกด้วย ซึ่งหากผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ คือ มีความปรารถนาดี มีความจริงใจ ให้การช่วยเหลือ ในยามที่ลำบาก และให้การสนับสนุนส่งเสริมในยามที่

ประสบความสำเร็จ การที่ผู้บริหารองค์การมีความคิดเช่นนี้ ก็จะส่งผลต่อการแสดงออกทางคำพูด และการกระทำที่อาจแสดงออกในรูปของวิสัยทัศน์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่องค์การนำไปใช้เพื่อตอบสนองความต้องการที่เหมาะสมของกลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันต่อสินค้าและบริการ รวมถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การอีกด้วย

### หลักสัปปุริสธรรม 7: “ความรอบรู้” ที่ผู้บริหารต้องมี

หลังจากที่ผู้บริหารมีความคิดจิตใจที่ดีต่อองค์การ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้าตามหลักพรหมวิหาร 4 แล้ว ในการบริหารองค์การให้เกิดความโดดเด่น บรรลุเป้าหมาย และเกิดความยั่งยืนนั้น ผู้บริหารองค์การ จำเป็นต้องมีความรู้ที่เหมาะสมในการบริหารงานด้วย พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช, 2548, หน้า 170) ได้กล่าวถึง สัปปุริสธรรม 7 ว่า คือ ธรรมะที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ เป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือ เป็นคนที่มีความสามารถในการให้คำแนะนำในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง โดยพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2558, หน้า 210 - 211) ได้อธิบายว่า สัปปุริสธรรม 7 นี้ แสดงถึงคุณสมบัติของคนดี หรือธรรมของผู้ดี ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ ดังนี้

1. **ธัมมัญญตา** หมายถึง ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมดา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล
2. **อัตถัญญตา** หมายถึง ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ หรือความเป็นไปตามหลัก
3. **อิตถัญญตา** หมายถึง ความรู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม
4. **มัตถัญญตา** หมายถึง ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี
5. **กาลัญญตา** หมายถึง ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่ควรหรือ



จะต้องใช้ในการประกอบกิจ ทำหน้าที่การงาน หรือ ปฏิบัติการต่างๆ

6. **ปรีศัญญาตา** หมายถึง ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิริยาที่จะประพทิตต่อ ชุมชนนั้นๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิริยา อย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้

7. **บุคคัลญญาตา** หมายถึง ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือ หย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้ จะตำหนิ ยกย่อง และ แนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น

การที่จะเป็นผู้นำที่มีความรู้ เป็นที่น่าเชื่อถือ ของผู้ใต้บังคับบัญชา นั้น ตัวผู้บริหารองค์การจะต้องมีความรู้ในสิ่งที่ควรรู้อีกก่อน ท่านพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2549, หน้า 24-28) ที่ได้กล่าวไว้ว่า หลักสัปปุริสธรรม 7 นี้ เป็นคุณสมบัติในตัวผู้นำ ที่ควรมี ดังนั้น หากนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร องค์การ ก็จะหมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารองค์การควรรู้อและ ตระหนักถึง เพื่อให้การบริหารองค์การเป็นไปด้วย ความราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์การ จึงควรต้องเรียนรู้และพัฒนา ตนเองให้มีภูมิรู้เท่าทันสิ่งเหล่านี้ให้ลึกซึ้งและเพียงพอ โดยจะต้องใช้ปัญญาในการพิจารณาความสำคัญ และจำแนกหมวดหมู่ของสิ่งที่ควรรู้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน นอกจากนั้น พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต, 2549, หน้า 24-28) ยังได้ให้คำแนะนำ เพื่อประยุกต์ใช้หลักธรรมนี้ในการบริหารองค์การ ดังนี้

1. **ธัมมัญญาตา** คือ “รู้หลักการ” เมื่อดำรง ตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่าง ผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลักรัฐศาสตร์ และรัฐ กฎติกาของรัฐ คือ กฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ ชุมชน สังคม องค์การ หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมี หลักการ มีกฎ มีกติกา ที่ผู้นำจะต้องรู้ต้องชัดแล้วก็ ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

2. **อธัญญาตา** คือ “รู้จุดหมาย” ผู้นำถ้าไม่รู้ จุดหมาย ก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย

เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มืออะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่ หันไหว อะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทาง ก็ไม่มัววุ่นวาย ใครจะพูดจาท่าเห็บแถม เมื่อไม่ ตรงเรื่อง ก็ไม่มัวถือสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่ง กับเรื่องจุกจิกไม่เป็นเรื่อง เอาแต่เรื่องที่เข้าแนวทาง สู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจนและมุ่งมั่น แน่วแน่

3. **อธัญญาตา** คือ “รู้จักตน” ต้องรู้ว่าตนเอง คือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถ อย่งไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยิ่งข้อหย่อน จุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือน ตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่งๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้อง พัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา ให้นำได้ดียิ่งขึ้นไป

4. **มัตตัญญาตา** คือ “รู้ประมาณ” รู้จักความ พอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดขึ้นความ พอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ท่านยกตัวอย่าง เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์ อาชญาและการเก็บภาษี เป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้ อย่งใจ และต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้นๆ หรือใน เรื่องรานั้นๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไร เกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วน พอเหมาะ การทำการต่างๆ ทุกอย่างต้อง พอดี ถ้าไม่พอดีก็พลาด ความพอดีจึงจะทำให้เกิด ความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้น จะต้องรู้จักประกอบ และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

5. **กาลัญญาตา** คือ “รู้กาล” รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไร จึงจะเหมาะ ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จัก กาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่นวางแผนว่า สังคมมีแนวโน้มจะ เป็นอย่างนี้ในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับ สถานการณ์นั้นอย่างไร

6. **ปรีศัญญาตา** คือ “รู้ชุมชน” รู้สังคม ตั้งใน ขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของ ประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหา



อะไรมีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขา ก็ต้องรู้ปัญหา รู้ความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราก็ต้องรู้ความต้องการของเขาเพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหานั้นได้ตรงจุด

7. **บุคคลัญญาตา** คือ “รู้บุคคล” รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการ ตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนจนสามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำตีชม หรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัดอัธยาศัย ความสามารถอย่างไร เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน

สัปปุริสธรรม 7 คือ “ความรู้” ของผู้นำ ที่ใช้ในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงเกิดความราบรื่นในการดำเนินการขององค์การ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพ ความสามารถของผู้บริหารในการแสดงวิสัยทัศน์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ รวมถึงการตัดสินใจต่อการดำเนินการองค์การ ซึ่งหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่น และเข้าใจในตัวผู้บริหารแล้ว ก็จะได้รับ การให้ความร่วมมือ การสนับสนุนที่ดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา

### การประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 เพื่อการเป็นผู้นำที่มีความรอบรู้

ในการน้อมนำหลักธรรมข้อนี้ไปใช้เพื่อการบริหารองค์การนั้น บทความนี้ขอเสนอแนวทางในการนำมาใช้เพื่อการบริหารองค์การ ดังนี้

1. **อัมมัญญาตา: รู้เหตุ และหลักการที่จะดำเนินการ** ผู้บริหารจะต้องรู้เหตุปัจจัย และหลักการในการดำเนินการต่างๆ ในการบริหารจัดการองค์การที่ดี คือ มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถอธิบายได้ว่า เหตุการณ์ สภาวะ หรือ การดำเนินการที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้น มีสาเหตุมาจากอะไร อย่างไร และรู้หลักการว่าควรจะทำอย่างไรในเรื่องนั้นอย่างถูกต้องเหมาะสม ไม่ผิดหลักการ และไม่ผิดคุณธรรม ผู้บริหารองค์การที่มี “อัมมัญญาตา” จะเป็นผู้ที่มีความรู้ในหลักการที่ดี มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ การ

สืบค้นในเชิงความคิดที่มีเหตุผล เพื่อหาสาเหตุของสถานการณ์ การคิดและแสวงหาต้นตอของปัญหา

2. **อัตถัญญาตา: รู้ผล และการกำหนดเป้าหมาย** ผู้บริหารจะต้องรู้ ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตจากสถานการณ์ สภาวะ และการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน รู้ว่าถ้าดำเนินการตามยุทธศาสตร์แบบนี้ จะเกิดผลดี และผลเสีย ผลกระทบอย่างไร และจึงนำไปสู่การกำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทางขององค์การที่ควรจะมีไปได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม ผู้บริหารองค์การที่มี “อัตถัญญาตา” จะเป็นผู้ที่เข้าใจเป้าหมายได้ดี ไม่ออกนอกกรอบประเด็น หรือภารกิจขององค์การ นอกจากนั้นยังมีความสามารถในการวางแผนภายในและภายนอกองค์การได้ดี

3. **อัตตัญญาตา: รู้จักตนเอง และองค์การ** ผู้บริหารต้องรู้จักตนเอง และองค์การที่ตนบริหารงานอยู่อย่างตรงไปตรงมา สิ่งที่ต้องรู้จัก คือ รู้หน้าที่ และบทบาทที่เหมาะสม สถานะ ความรู้ความสามารถ จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง และองค์การ รวมถึงคุณธรรมภายในตัวอีกด้วย ผู้บริหารองค์การที่มี “อัตตัญญาตา” จะเป็นผู้ที่รู้จักตนเอง รู้จุดอ่อนจุดด้อยของตนเอง ดังนั้น จะรู้ว่าสิ่งที่ควรพัฒนาตนเองคืออะไร และรวมถึงว่า เราจะดำเนินยุทธศาสตร์อย่างไรถึงจะเหมาะสมที่สุด เมื่อเรายกขาดศักยภาพในบางประการ

4. **มัตตัญญาตา: รู้ความพอดี** ผู้บริหารจะต้องรู้จักถึงความพอดี ว่าอะไรอยู่ในจุดที่พอดี จะเป็นจุดที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาไตร่ตรอง การดำเนินการต่างๆ เช่น การลงทุน การปรับโครงสร้างองค์การ การจัดสรรทรัพยากร การลงโทษ การให้รางวัล เป็นต้น อย่างรอบคอบ พิจารณาผลได้ผลเสียต่อบุคลากรและองค์การ ว่าจุดที่เหมาะสมอยู่ตรงไหน ผู้บริหารองค์การที่มี “มัตตัญญาตา” ก็จะสามารถถึงความพอดี สามารถพิจารณาไตร่ตรองในการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ด้วยความรอบคอบ โดยจุดที่พอดีนี้ อาจต้องพิจารณาในหลายแง่มุม โดยให้นำหนักไปในแง่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การและบุคลากร รวมทั้งจะต้องไม่เป็นโทษต่อผู้อื่นด้วย

5. **กาถัญญาตา: รู้เวลาที่เหมาะสม** ผู้บริหารต้องรู้ว่าเวลาใด มีความเหมาะสมในการดำเนินการอย่างไร ที่จะส่งผลดีต่อบุคลากรและองค์การ เวลาใด



หากดำเนินการแล้ว จะส่งผลเสียหายต่อองค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารต้องมีการวางแผน ปฏิบัติการ และให้ความสำคัญต่อลำดับเวลา และ ช่วงเวลาในการดำเนินการ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการ เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันการณ์ ไม่เร็ว และไม่ช้าเกินไป ผู้บริหารองค์การที่มี “กาณัณญตา” จะรู้จักการวางแผนที่ดี จะจัดลำดับ ความสำคัญ และจัดกิจกรรมที่จะดำเนินการ ในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม

**6. ปริสัณญตา: รู้จักผู้มีส่วนส่วนเสีย**  
ผู้บริหารต้องรู้จักชุมชน รู้จักวัฒนธรรมของผู้คนใน ชุมชนนั้น ในที่นี้ น่าจะกล่าวได้ว่า ผู้บริหารองค์การ ต้องตระหนักและเข้าใจบริบทต่างๆ ของชุมชนหรือ องค์กรของตนเองเป็นอย่างดี หากเป็นองค์การ เอกชน ต้องทราบบริบทของกลุ่มลูกค้า รวมถึงผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร อาทิ กลุ่มคู่ค้า กลุ่มผู้ผลิต วัตถุดิบ กลุ่มตัวแทนจำหน่าย กลุ่มคู่แข่งที่อยู่ใน สายธุรกิจเดียวกัน เป็นต้น หากเป็นองค์การ ภาครัฐ ต้องทราบบริบทของกลุ่มชุมชนที่เกี่ยวข้อง อาทิ ชุมชน พื้นที่ในหมู่บ้านที่ตนดูแล กลุ่มเครือข่ายที่ เกี่ยวข้อง กลุ่มธุรกิจในพื้นที่ กลุ่มวัด โรงเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังควรรู้ว่าชุมชนใดควรเข้า หรือไม่ ควรเข้า ผู้บริหารองค์การที่มี “ปริสัณญตา” จะเป็น ผู้ที่ความรู้เกี่ยวกับชุมชน และสังคมเป็นอย่างดี รู้จัก บริบทและวัฒนธรรมของคนในสังคมที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเข้าใจลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเป็นอย่างดี และสามารถนำไปใช้ในการวาง ยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

**7. บุคคลัญญตา: รู้จักบุคลากร** ผู้บริหารต้อง รู้จักลักษณะนิสัย คุณสมบัติ ทักษะ ทักษะ ตลอดจน คุณธรรมของบุคคลต่างๆ ที่ตนและองค์กรจะต้อง เกี่ยวข้องด้วยในการบริหารองค์การ อาทิ บุคลากร ผู้บริหารในระดับต่างๆ ลูกค้าสำคัญ คู่แข่งขัน หาก เป็นองค์การภาครัฐราชการ ได้แก่ ข้าราชการ ผู้บริหาร พ่อค้า ประชาชน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังรู้ด้วยว่า บุคคลใดควรคบ หรือไม่ควรคบ ต้องพึงระวังในเรื่องใด ผู้บริหารองค์การที่มี “บุคคลัญญตา” จะเป็นผู้ที่รู้ และเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาได้ดี รู้ความคิด นิสัย ตลอดจนสามารถคาดคะเนการตัดสินใจของ ผู้ได้บังคับบัญชาได้ ซึ่งรวมถึงหากรู้ใจลูกค้า คู่แข่ง ประชาชน ก็จะสามารถทราบความรู้สึกนึกคิด และ

นำมาช่วยในการวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการ ของกลุ่มต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง สำหรับผู้ที่จะนำ หลักสัปปุริสธรรม 7 นี้ไปใช้ คือ ต้องหมั่นทบทวน และตรวจสอบความรู้ความเข้าใจในข้อต่างๆ เหล่านี้ อยู่เสมอ เนื่องจากความรู้เหล่านี้เป็นความรู้ที่เกิดจาก ภูมิปัญญาในอดีต และปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายใต้บริบทของ อดีตจนถึงปัจจุบัน เมื่อบริบทมีการเปลี่ยนแปลงไปใน อนาคต ความรู้ที่จะใช้ได้จึงต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้อง กับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยนี้ ซึ่งหมายความว่า ศาสตร์หรือบริบทดังกล่าว ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเช่นกัน

การที่ผู้บริหารองค์การสามารถน้อมนำหลัก สัปปุริสธรรม 7 นี้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร องค์กร ก็จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก ทำให้รู้หลักการ รู้เหตุปัจจัย รู้การคาดการณ์ รู้จุดอ่อน จุดด้อยของตนเอง รู้ความพอดี รู้จักลูกค้า และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนรู้และเข้าใจผู้บังคับบัญชา และลูกค้า รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ขององค์กร ความรู้ความเข้าใจเหล่านี้มีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายของ องค์กร การวางยุทธศาสตร์ รวมถึงการวางแผน ปฏิบัติการ การจัดกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

#### หลักอิทธิบาท 4: “พลัง” ที่ผู้บริหารต้องมี

เมื่อผู้บริหารองค์การมีความคิดที่ดี มีความรู้ที่ ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีพลังความมุ่งมั่น แน่วแน่ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ปิ่น มุทุกันต์ (2535) ได้กล่าวถึงความหมายของ “อิทธิบาท 4” ไว้เช่นกัน ว่า หมายถึง ทางปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดฤทธิ์ ซึ่งท่านได้ อธิบายว่า คำว่า “ฤทธิ์” ของคนสามัญ ก็คือ การ ทำงานให้สำเร็จสมประสงค์นั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ท่านอาจารย์บุญมี แทนแก้ว และคณะ (2538) ได้กล่าวว่า อิทธิบาท หมายถึง ธรรมอันเป็นทางแห่ง ความสำเร็จ ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามความประสงค์ สำหรับพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2558, หน้า 160) ได้อธิบายไว้ว่า หลัก “อิทธิบาท 4” เป็นธรรมที่ จะนำไปสู่ความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้



1. **ฉันทะ** หมายถึง ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป

2. **วิริยะ** หมายถึง ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ท้อถอย

3. **จิตตะ** หมายถึง ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลือนลหายไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ

4. **วิมังสา** หมายถึง ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ วิถีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

การที่จะเป็นผู้นำที่ดี ที่สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ต้องเริ่มที่ตนเองเสียก่อน หลักกถิธาบท 4 นี้ น่าจะหมายถึง “พลัง” ของผู้นำ เป็นแรงขับเคลื่อนอยู่ภายในตนเองของผู้นำ อาจจะเป็นความมุ่งมั่น หรือแรงปรารถนาอย่างแรงกล้า ปรารถนาที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ จนพัฒนาเป็นอุดมการณ์ แล้วกลายเป็นนิสัยของผู้นำที่ต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย คือ ทำงานให้ผลการดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จนั่นเอง พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2545, หน้า 40) ท่านยังได้อธิบายลักษณะของบุคคลผู้มีกถิธาบท 4 ไว้ในหนังสือธรรมานุสสติชีวิต ดังนี้

1. **ฉันทะ** เป็นผู้ที่รักงาน คือ เห็นคุณค่าของงานที่ทำ มีใจรัก พอใจจะทำสิ่งนั้นและทำด้วยความรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดี ไม่ทำพอให้เสร็จ

2. **วิริยะ** เป็นผู้ที่สู้งาน คือ มีความพากเพียร ขยัน หมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง ใจสู้ไม่ท้อถอย เห็นอุปสรรคในการทำงานเป็นสิ่งท้าทายต้องผ่านไปให้ได้

3. **จิตตะ** เป็นผู้ที่ใฝ่ในงาน มีความรับผิดชอบในงาน เอาจิตฝึกใฝ่ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำอย่างมีสมาธิ ไม่ฟุ้งซ่าน ทำอย่างอุทิศตัว และอุทิศใจ

4. **วิมังสา** เป็นผู้ที่ทำงานด้วยปัญญา คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน ข้อบกพร่องในสิ่งที่ทำ โดย

รู้จักทดลอง วางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้นวิธีการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น

#### การประยุกต์ใช้หลักกถิธาบท 4 เพื่อการเป็นผู้นำที่มีพลัง

กถิธาบท 4 คือ “พลัง” ของผู้นำ ที่ใช้ขับเคลื่อนให้การดำเนินการต่างๆ สำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์การ ในการน้อมนำหลักธรรมข้อนี้ไปใช้เพื่อการบริหารองค์การนั้น บทความนี้ขอเสนอแนวทางในการนำมาใช้เพื่อการบริหารองค์การ ดังนี้

1. **ฉันทะ: พลังแห่งความรักงาน** ผู้บริหารที่มีฉันทะ จะเป็นผู้ที่มีพลังแห่งความรักในงาน มีแรงขับเคลื่อนภายในกระตุ้นให้อยู่ตลอดเวลา ความเลื่อมใสศรัทธาที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารองค์การ จึงต้องมีใจรักในงานที่ตนรับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รัก เห็นคุณค่า และศรัทธาในงานที่ภารกิจ สินค้า และการให้บริการที่องค์การมอบให้แก่ ลูกค้า สังคม หรือประชาชน ตลอดจนต้องยึดมั่นในปรัชญา และวิสัยทัศน์ขององค์การ

2. **วิริยะ: พลังแห่งการสู้งาน** ผู้บริหารที่มีวิริยะ จะเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ อดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค จึงต้องมีความพยายาม เป็นผู้ที่สู้งาน ขยันขันแข็ง ดังนั้น ผู้บริหารองค์การ จึงต้องมีความขยัน อดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน และในการบริหารองค์การ ในบางครั้งที่มีการลงทุน หรือการดำเนินการไม่ไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์การก็ต้องไม่ท้อถอย ต้องมีใจสู้อย่างมีสติสัมปชัญญะ คือต้องพิจารณาตรองว่าสิ่งที่ทำที่ดำเนินการอยู่ เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ และเป็นเป้าหมายที่ดีที่เหมาะสม

3. **จิตตะ: พลังแห่งการเอาใจใส่ในงาน** ผู้บริหารที่มีจิตตะ จะเป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในสิ่งที่กำลังจะทำ มีสมาธิ ไม่ฟุ้งซ่าน ดังนั้น ผู้บริหารองค์การ จึงต้องมีจิตใจที่จดจ่อต่องานที่กำลังทำ หรือสิ่งที่กำลังบริหารอยู่ ไม่วอกแวกออกนอกเรื่อง หรือออกนอกประเด็น หรือกรอบเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนอุทิศตัว ทุ่มเท เอาใจใส่ต่องานของตน และของ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่ามีความสมบูรณ์ ครบถ้วน ตรงตามเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่



4. **วิมังสา: พลังแห่งการพัฒนา** ผู้บริหารที่มีวิมังสา จะเป็นผู้ที่ชอบการพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะปรับปรุงแก้ไขให้สิ่งที่ทำอยู่ดีขึ้น ดังนั้นผู้บริหารองค์การ จึงต้องให้ความสนใจต่อคุณภาพงานเป็นอย่างมาก มีความพยายามที่จะหาวิธีการ ระบบกลไกที่จะทำให้คุณภาพงาน คุณภาพการบริหารงาน ออกมาดีกว่าเดิม ต้องหมั่นตรวจสอบ ประเมินผล หาจุดอ่อน ทดสอบ ทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม อยู่เสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ตนหรือองค์การเป็นผู้ผลิต และการให้บริการมีคุณภาพที่ดี ผู้ใช้เกิดความพึงพอใจ รวมถึงการพัฒนาระบบการทำงาน การดำเนินการต่างๆ ขององค์การดีขึ้น มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นด้วย

หากผู้บริหารสามารถนำหลักอิทธิบาท 4 นี้ไปใช้ในการบริหารองค์การ ก็จะเกิดประโยชน์ต่อองค์การอย่างมาก คือ งานที่บริหารจะออกมามีคุณภาพที่ดี เพราะผู้บริหารมีใจรักที่จะทำ มีความมุ่งมั่นไม่ทอดทิ้งที่จะดำเนินการ มีความเอาใจใส่ต่องานที่รับผิดชอบ การบริหารงานก็จะลดการผิดพลาด การบริหารที่ขาดความทุ่มเทเอาใจใส่ การบริหารที่ไม่กล้าตัดสินใจและเมื่อมีอุปสรรคก็ทอดง่าย และที่สำคัญอีกประการ คือ จะมีความพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ระบบ กลไก หรือสินค้า การให้บริการขององค์การที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ดังนั้นสำหรับผู้บริหารองค์การ หลักธรรมข้อนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และถือเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารและพัฒนาองค์การ คือ การมีพลังใจ มีแรงบันดาลใจที่จะทำงานและบริหารงานให้ดี และต้องการพัฒนางาน และบริหารงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

#### **หลักสังคหวัตถุ 4: “การปฏิบัติตัว” ที่ผู้นำต้องทำ**

เมื่อผู้บริหารองค์การมีพลังในการขับเคลื่อนภายในตนที่เต็มเปี่ยม ตามหลักอิทธิบาท 4 มีความคิดที่ดีที่ประเสริฐ ตามหลักพรหมวิหาร 4 รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ ตามหลักสัปปุริสธรรม 7 แล้วก็มาถึงขั้นตอนที่นำไปสู่ “การปฏิบัติตัว” ของผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้เต็มศักยภาพ ดังที่

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารจะทำงานให้สำเร็จต้องอาศัยผู้อื่น ถ้าผู้บริหารบกพร่องด้านมนุษยสัมพันธ์ก็จะมีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีคนมาช่วยทำงานก็เป็นผู้บริหารไม่ได้ ซึ่งทำให้การดำเนินงานขององค์การไม่สามารถสำเร็จลงได้

พุทธทาสภิกขุ (2525, หน้า 395) ได้อธิบายว่า สังคหวัตถุ 4 คือ หลักสงเคราะห์ หรือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตตา ดังนี้

1. **ทาน** หมายถึง การแบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน

2. **ปิยวาจา** หมายถึง การพูดจาน่ารักนิยมนับถือ ประกอบด้วยความจริงใจและต้องเกิดประโยชน์แก่ผู้เจรจา

3. **อุตถจริยา** หมายถึง การบำเพ็ญประโยชน์ การประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น

4. **สมานัตตตา** หมายถึง การวางตนเสมอ การรู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ร่วมสุข ร่วมทุกข์กันได้ เสมอต้นเสมอปลาย

สำหรับพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมของท่านพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2558, หน้า 143) ได้อธิบายว่า สังคหวัตถุ 4 เป็นธรรมที่ใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน ประสานหมู่ชนให้สามัคคี เป็นหลักของการสงเคราะห์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. **ทาน** หมายถึง การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

2. **ปิยวาจา** หมายถึง วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดตื้นน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจงใจให้นิยมยินดี

3. **อุตถจริยา** หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

4. **สมานัตตตา** หมายถึง ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอใน



ชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้  
ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสม ภาวะ  
บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรม  
ในแต่ละกรณี

ปิ่น มุทุกันต์ (2506) ได้ให้ความหมายไว้ว่า  
“สังคหวัตถุ” คือ คุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ  
คนอื่น โดยท่านได้อุปมาว่า เป็นเหมือนลิ่ม สลัก และ  
เครื่องยึดกุมส่วนประกอบใหญ่น้อยเข้าด้วยกันเป็น  
ตัวรถ เพื่อให้สำเร็จประโยชน์ในการเดินทาง ซึ่งหาก  
ซีกลิ่ม ถอดสลัก และตัดเครื่องยึดเสีย รถทั้งคันก็หมด  
ความหมาย โดยท่านได้ให้ความหมายในแต่ละ  
องค์ประกอบของสังคหวัตถุ 4 ไว้ ดังนี้

1. ทาน หมายถึง การให้ปัน
2. ปิยวาจา หมายถึง ใช้คำพูดที่น่ารัก
3. อตถจริยา หมายถึง ประพฤติประโยชน์
4. สมานัตตตา หมายถึง วางตัวเหมาะสม

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2549,  
หน้า 71-75) ได้กล่าวว่า สังคหวัตถุ 4 หมายถึง วิธีการ  
ผูกใจคน คือ ทำหน้าที่เป็นกาวใจ เชื่อมประสานคน  
ทั้งหลายเข้าด้วยกัน นักบริหารจึงต้องมี สังคหวัตถุ 4  
เพื่อผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดย  
ท่านได้อธิบายการประยุกต์ใช้ไว้ดังนี้

1. ทาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเอื้อเพื่อเอื้อ  
มีน้ำใจโดยการให้ทานแก่เพื่อนร่วมงาน และ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่

- **อามิสทาน** คือ การให้สิ่งของ การให้  
รางวัล และขึ้นเงินเดือน แก่เพื่อนร่วมงาน และ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา

- **วิทยาทาน** คือ การให้คำแนะนำ หรือ  
สอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง ถูกหลักการ แก่เพื่อนร่วมงาน  
และผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการพัฒนาบุคลากร  
ในรูปแบบต่างๆ อาทิ ส่งไปศึกษาต่อ และการดูงาน

- **อภัยทาน** คือ การให้อภัยเมื่อเพื่อน  
ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดทำงานผิดพลาด  
หรือมีการล่วงเกินซึ่งกันและกัน

2. ปิยวาจา นักบริหารที่ดีต้องรู้จักผูกใจเพื่อน  
ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยคำพูดอ่อนหวาน  
ดีกว่าคำพูดที่หยาบกระด้าง ซึ่งไม่สามารถมัดใจใครได้

3. อตถจริยา นักบริหารที่ดีต้องทำตัวให้เป็น  
ประโยชน์แก่ผู้อื่น อาทิเช่น การบริหารช่วยเหลือ

เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นประธาน  
หรือไปร่วมงานพิธีสำคัญๆ ต่างๆ ของเพื่อนร่วมงาน  
และผู้ใต้บังคับบัญชา

4. **สมานัตตตา** นักบริหารที่ดีต้องวางตัว  
สม่ำเสมอ หรือ วางตนพอดี คือ ต้องไม่ทอดทิ้งเพื่อน  
ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา นักบริหารต้องกล้า  
รับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสีย  
ตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้อง  
ออกมาปกป้อง ไม่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง

สังคหวัตถุ 4 คือ “การปฏิบัติ” ของผู้นำ ที่ใช้  
ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความผูกพัน  
ความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารองค์การ กับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็น  
ทีมเดียวกัน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เกิดความ  
สามัคคี เอื้อเพื่อเอื้อเผื่อซึ่งกันและกัน

#### การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อการ เป็นผู้นำที่สร้างประโยชน์

ในการน้อมนำหลักธรรมข้อนี้ไปใช้เพื่อ  
การบริหารองค์การนั้น บทความนี้ขอเสนอแนวทาง  
ในการนำมาใช้เพื่อการบริหารองค์การ ดังนี้

1. **ทาน: การให้ประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน**  
ผู้บริหารต้องรู้จัก “ให้” เป็นผู้มีน้ำใจ ใจกว้าง มีความ  
เอื้อเพื่อเอื้อแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา  
อาทิ การให้สิ่งของต่างๆ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์  
ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อาทิ การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน  
การให้รางวัล การให้โบนัส รวมถึงการแบ่งปัน  
ทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ร่วมกัน การให้ที่เป็นประโยชน์ต่อ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการให้ความไว้วางใจ ให้ความ  
รักความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ออกโอกาสในการ  
ทำงานสำคัญ ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนา  
มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น การให้เกียรติ ให้คุณค่า  
และศักดิ์ศรี ไม่ดูถูก และปกป้องเมื่อมีผู้อื่นมาดูถูก  
ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความอบอุ่น การให้ความ  
เป็นพี่เป็นน้อง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสบายใจ  
ในการทำงาน การให้ความรู้ อาทิ การให้คำแนะนำ  
การอบรมสั่งสอน และที่สำคัญอีกประการ คือ การให้  
อภัย เป็นการให้ออกโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำ  
ผิดพลาด ได้มีโอกาสในการพัฒนา และปรับปรุง  
ตนเอง เป็นต้น นอกจากการให้ที่เป็นไปตามกลไกของ  
องค์การแล้ว ผู้บริหารอาจมีการให้สิ่งของที่เป็น



ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเองก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่จะต้องการตั้งกฎเกณฑ์ไว้ อย่างเดียว อาทิ การให้ของขวัญ การให้เวลาในการ รับฟัง เพื่อแสดงให้เห็นทราบว่า ผู้บริหารเห็นคุณค่า และ ความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

**2. ปิยวาจา: การพูดและการสื่อสารที่เกิดประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน** ผู้บริหารจะต้องใช้การ สื่อสารด้วยคำพูดที่เหมาะสม คำพูดที่เหมาะสมกับ ผู้รับ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยต้องพิจารณา ด้วยว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชอบคำพูดแบบใด ก็ควรจะ ปรับการใช้คำพูดให้มีความเหมาะสม อาทิ เช่นคำพูด ที่สุภาพ คำพูดที่นุ่มนวล อย่างไรก็ตาม การใช้คำพูดที่ เหมาะสมไม่น่าจะหมายถึง การพูดจาที่สุภาพไพเราะ อย่างเดียว แต่น่าจะหมายรวมถึง การสื่อสารผ่าน คำพูดนั้นด้วยความจริงใจ ความมีไมตรี ความ เท่าเทียม การให้เกียรติ การชื่นชมและยกย่อง เป็นต้น

**3. อุตถจริยา: การทำประโยชน์ต่อเพื่อน ร่วมงาน** ผู้บริหารจะต้องทำตัวให้เป็นประโยชน์ ต่อองค์กร ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผู้อื่น ไม่นิ่งดูดาย ต้องพยายามช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ หน้าที่ อาทิ การลงมือช่วยเหลือการจัดทำโครงการ ต่างๆ การให้คำแนะนำที่ถูกต้อง ที่เหมาะสม การแนะนำ หรือขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ หรือเครือข่ายที่สามารถช่วยเหลือการปฏิบัติหน้าที่ ของเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการทำประโยชน์ด้วย ตนเอง ไม่เกี่ยวกับหน้าที่ อาทิ การทำตนเป็นเพื่อน เป็นพี่ที่ดี การให้กำลังใจแก่ครอบครัวของบุคลากร การช่วยเหลือเป็นการส่วนตัว เป็นต้น

**4. สมานัตตา: การวางตัว อย่างเป็นประโยชน์ ต่อเพื่อนร่วมงาน** ผู้บริหารจะต้องวางตัวให้เหมาะสม กับบทบาทหน้าที่ อาทิ เป็นผู้บริหารฝ่ายบุคคล ต้องรู้ บทบาทหน้าที่ของตนในการกำกับดูแล และการ ปฏิบัติตัวให้เหมาะสม เป็นผู้บริหารฝ่ายการเงิน ก็ต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนในการกำกับดูแล และ การปฏิบัติตัวให้เหมาะสม ความเหมาะสมในที่นี้ ควร พิจารณาถึงวัฒนธรรม ประเพณี และหลักการที่ ถูกต้องด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องวางตัวอย่าง ยุติธรรม ไม่เอนเอียงต่อความไม่ถูกต้อง ผู้บริหารต้อง ไม่ทอดทิ้งเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ไมโยน

ความผิดให้แก่ผู้อื่น แต่ต้องร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเพื่อน ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

การที่ผู้บริหารองค์การสามารถน้อมนำ หลักสังคหวัตถุ 4 นี้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร องค์กร ก็จะเกิดประโยชน์ต่อองค์การอย่างมาก ต่อองค์การ เพราะจะเป็นผูกใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความเข้าใจ ความเห็นใจ ความเชื่อใจ และ กลายเป็นความจริงใจขึ้น ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิด ความสัมพันธ์ที่ดี ความสามัคคีในหมู่คณะ และทำให้ สามารถทำงานได้อย่างเป็นทีมที่ดี ที่มีความเหนียวแน่น และมีประสิทธิภาพสูง

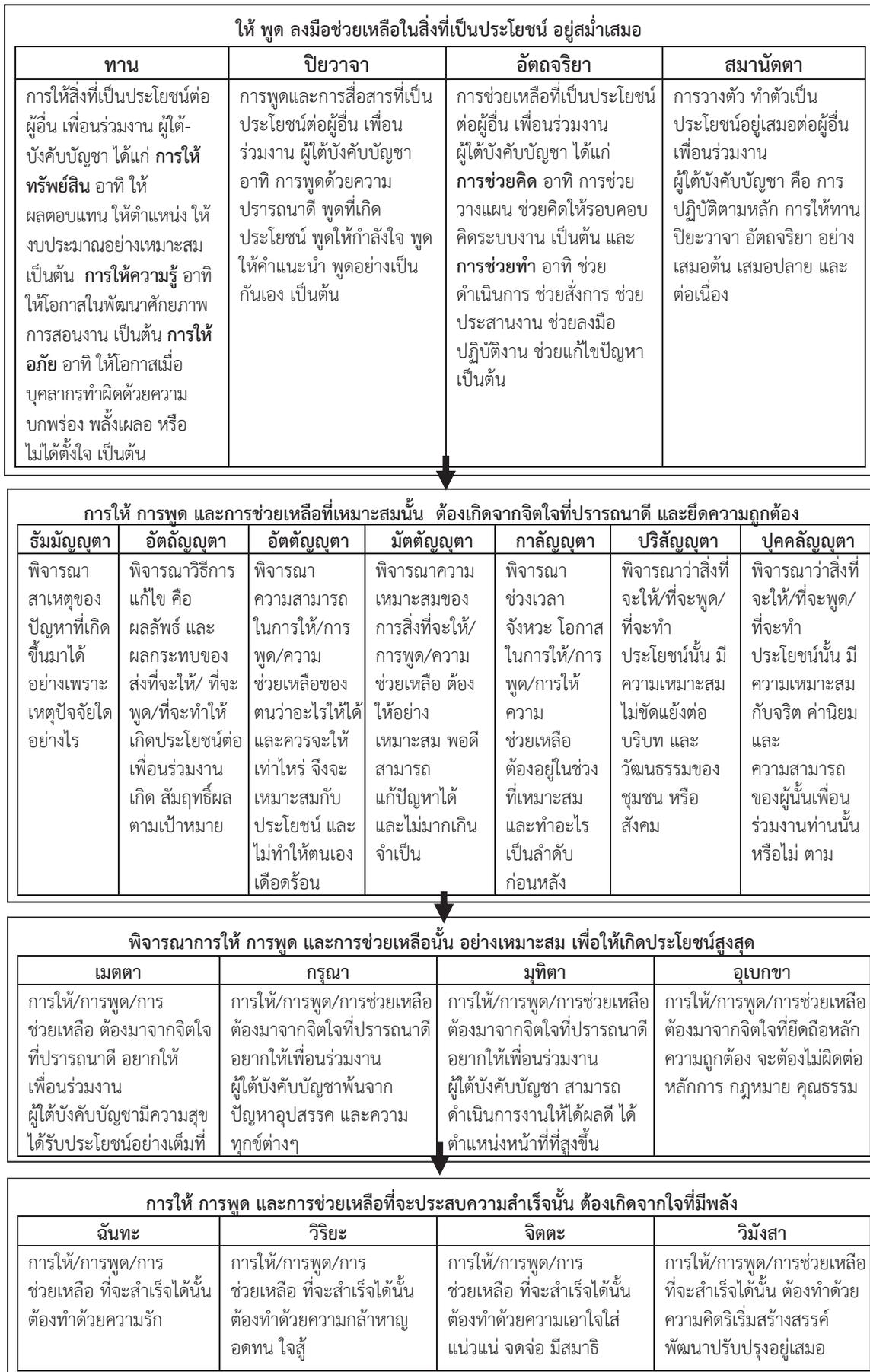
#### **การใช้อำนาจโดยธรรม: ต้องใช้ร่วมกันอย่าง บูรณาการ**

การน้อมนำหลักธรรมทั้ง 4 หมวด มา ประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารองค์การนี้ ควรใช้ร่วมกัน อย่างบูรณาการ กล่าวคือ หลักสังคหวัตถุ 4 คือ “การสร้างประโยชน์” ของผู้บริหารนั้น ควรบูรณาการ ร่วมกับ “ความรอบรู้” จากหลักสัปบุริสธรรม 7 “จิตใจที่ดี” จากหลักพรหมวิหาร 4 และ “พลัง ในการขับเคลื่อน” จากหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ร่วมกัน ดังแสดงในภาพ 1

ในองค์ประกอบแรก แสดงถึงหลักที่ผู้บริหาร องค์กรใช้ในการ “สร้างประโยชน์” ต่อองค์การ บุคลากร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินการ ขององค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากรทุกระดับ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ การให้สิ่งที่ เป็นประโยชน์ (ทาน) ซึ่งอาจจะเป็น ทรัพย์สิน ความรู้ หรือการให้อภัย เป็นต้น ลักษณะ ต่อมา คือ การพูด การสื่อสารที่เกิดประโยชน์ (ปิยวาจา) ซึ่งจะช่วยเหลือเป็นขวัญกำลังใจให้บุคลากรและ ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี ต่อมา คือ การลงมือลงแรง หรือสละเวลาในการคิด วิเคราะห์ ช่วยเหลือในเรื่อง ที่เป็นปัญหาของบุคลากร หรือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร (อุตถจริยา) สำหรับหลักในข้อสุดท้ายนี้ (สมานัตตา) เปรียบเสมือนตัวควบคุมระบบการปฏิบัติ ใน 3 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะต้องให้ทาน พูดจา ที่ดี เป็นประโยชน์ และลงมือ ใช้สมองช่วยคิดให้เกิด ประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง



ภาพ 1 แสดงแนวทางการน้อมนำหลักธรรมสำหรับผู้บริหารองค์การมาปฏิบัติอย่างบูรณาการ





องค์ประกอบที่ 2 คือ “ความรอบรู้” ที่ผู้บริหารควรตระหนักถึง และใช้เป็นหลักในการพิจารณาการสร้างประโยชน์ กล่าวคือ ทานที่จะให้การพูด การให้การช่วยเหลือ นั้น ต้องพิจารณาว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้องค์การ หรือผู้รับได้รับประโยชน์สูงสุด ตามหลักสัปปุริสธรรม 7 คือ พิจารณาสິงที่จะให้ นั้นว่าสามารถแก้ปัญหา หรือเป็นเหตุปัจจัยที่จะก่อประโยชน์ตามเป้าหมายขององค์การ บุคลากร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ เป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์การ หรือตัวผู้บริหารเองที่จะให้ คือต้องประเมินศักยภาพของตนเองด้วย ต้องเป็นการให้ที่ไม่เบียดเบียนตนเอง ต่อมาควรพิจารณาว่าควรจะให้เท่าไรจึงจะเหมาะสม พอดี ไม่มากจนเหลือ ไม่น้อยจนไม่เกิดประโยชน์อะไร นอกจากนั้นยังต้องพิจารณาว่าควรจะให้ในช่วงเวลา จังหวะใด เหตุการณ์ใดจึงจะมีความเหมาะสม อีกทั้งต้องรู้จักวัฒนธรรมความเป็นอยู่ การนำไปใช้ประโยชน์ในครอบครัว หรือในสังคม และรวมถึงต้องพิจารณาเรื่องคุณลักษณะ ลักษณะนิสัย ความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยว่าสิ่งที่ให้มีความเหมาะสมหรือไม่ ในการพูดการสื่อสารก็เช่นเดียวกัน ต้องพิจารณาให้รอบคอบด้วยหลักสัปปุริสธรรม 7 เช่นเดียวกัน คือ การพูดที่ดี เป็นประโยชน์นั้น ควรต้องรู้ว่าควรพูดในประเด็นใดที่จะเป็นประโยชน์ พูดแบบใด พูดเวลาใด พูดกับใคร ใช้เวลาพูดเพียงใด จึงจะเหมาะสม เป็นต้น ส่วนการลงมือ ใช้สติปัญญาในการคิดที่เป็นประโยชน์เพื่อองค์การ บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ต้องพิจารณาให้รอบคอบตามหลักสัปปุริสธรรม 7 เช่นเดียวกัน

องค์ประกอบที่ 3 คือ การปรับการคิดเพื่อให้มี “จิตใจที่ดี” ทานที่จะมอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน นั้น ไม่ว่าจะให้ในตอนผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในภาวะปกติ (เมตตา) อาทิ การให้ไมตรี ให้ความรัก การให้ตอนที่อยู่ในภาวะตกต่ำ (กรุณา) อาทิ การให้ความช่วยเหลือ หรือการให้ตอนที่ผู้รับอยู่ในภาวะสูงชัน (มุทิตา) อาทิ การสนับสนุนส่งเสริมก็ตาม ผู้บริหารจะต้องให้ด้วยความจริงใจ บริสุทธิ์ใจ ปราศจากอคติ ต้องการให้ผู้รับได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ อีกประการหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ ต้องให้อย่างยุติธรรม ไม่เอนเอียงด้วยอคติใดๆ ทั้งความเกลียด ความกลัว ความหลง และ

ความรักอย่างขาดสติ และต้องให้ในกรอบที่ถูกต้อง ไม่ผิดศีลธรรม ไม่ผิดกฎหมาย และไม่ผิดหลักการที่ถูกต้อง (อุเบกขา) สำหรับการพูด และการให้ความช่วยเหลือ ก็เช่นเดียวกัน ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดเพื่อให้มีจิตที่มีความเต็มใจที่พูดให้เกิดประโยชน์ เต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรอย่างเต็มที่

องค์ประกอบที่ 4 คือ การเสริมสร้างให้การดำเนินการที่จะเป็นประโยชน์นั้น “เกิดพลังแห่งความสำเร็จ” ได้แก่ พลังในการให้ทาน พลังในการพูดที่เกิดประโยชน์ และพลังในการช่วยเหลือให้เกิดประโยชน์ การสร้างพลังนี้ การให้ที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น ต้องเกิดจากรักที่จะให้ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมอบสิ่งดีๆ แก่ผู้รับ มีความพยายามที่จะให้สิ่งที่ดีที่เหมาะสมแก่ผู้รับ ไม่ให้ในสิ่งที่ตนต้องการจะทิ้ง แล้วไม่เกิดประโยชน์ต่อผู้รับ มีความเอาใจจริงเอาใจ อุทิศตนเพื่อให้ประโยชน์ต่อผู้รับ ตรวจสอบประโยชน์ การใช้ได้จริงจากการให้อาทิ การให้ความรู้ ผู้ให้ต้องอุทิศตนในการเตรียมตัว ทบทวนความรู้ เลือกวิธีการสอน ละควรมีการตรวจสอบ ประเมินความรู้ของผู้รับเป็นระยะๆ รวมถึงการพัฒนาการให้อาทิ การให้ความรู้ อาจนำมาทบทวนปรับปรุงวิธีการ เทคนิคในการถ่ายทอด ให้ผู้รับได้รับความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น เป็นต้น สำหรับการพูด และการช่วยเหลือ นั้น ก็ต้องมาจากพลังขับเคลื่อนที่อยู่ภายในตัวของผู้บริหารองค์การ

#### สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

จากการนำเสนอแนวทางในการประยุกต์หลักธรรม เพื่อใช้ในการบริหารองค์กรสำหรับผู้บริหาร จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารองค์การสามารถนำหลักธรรมทั้ง 4 หมวด มาประยุกต์อย่างถูกต้อง นำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง คือ มีความคิดที่ถูกต้อง มีความรอบรู้ มีพลังภายในตน และมุ่งทำประโยชน์ต่อผู้อื่น ก็ จะเกิด ประโยชน์ ต่อ เพื่อน ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ได้รับความสบายใจ ได้รับความอบอุ่นจากผู้บริหาร ได้รับความช่วยเหลือ และการสนับสนุนที่ตรงจุด ที่เหมาะสม อย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพราะจะได้รับการอุทิศตนทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มกำลังความสามารถจากบุคลากร ส่งผลให้เกิดการพัฒนาใน



คุณภาพของสินค้า บริการ และรวมถึงการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร เกิดประโยชน์ต่อตัวของผู้บริหารเอง คือได้รับความเลื่อมใสศรัทธา ได้รับความรักความร่วมมือ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และงานที่รับผิดชอบ คือการบริหาร

การนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็จะสามารถประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ ตารางที่ 1 นี้เป็นการสรุปหลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารองค์กร ดังนี้

ตาราง 1 แสดงการนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการบริหารองค์การ

หลักธรรม	สมรรถนะผู้บริหาร	ประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร	ประโยชน์ต่อตัวผู้บริหาร
พรหมวิหาร 4	“จิตใจ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เกิดความเลื่อมใสศรัทธา</li> <li>● บุคลากรทุ่มเททำงานให้กับองค์กร</li> </ul>	● เกิดความ “เชื่อใจ” ในตัวผู้บริหาร
สัพปุริสธรรม 7	“ความรอบรู้”	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รู้แนวทาง วิธีการขับเคลื่อนองค์กร</li> <li>● บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล</li> </ul>	● เกิดความ “เชื่อถือ” ในตัวผู้บริหาร
อิทธิบาท 4	“พลัง” แห่งสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สินค้า บริการ การดำเนินการมีคุณภาพดีขึ้น</li> <li>● องค์กรประสบความสำเร็จ</li> </ul>	● เกิดความ “เชื่อมั่น” ในตัวผู้บริหาร
สังคหวัตถุ 4	“การทำประโยชน์”	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม</li> <li>● องค์กรประสบความสำเร็จ</li> </ul>	● เกิดความ “เชื่อมั่น” ในตัวผู้บริหาร

บทความนี้ เป็นการนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมสำคัญของพระพุทธศาสนาเถรวาท เพื่อให้ผู้บริหารองค์การทุกประเภทและทุกระดับ เกิดความเข้าใจ และตระหนักรู้ในหลักธรรม รวมถึงสามารถนำไปใช้เป็นหลักในการบริหารองค์การได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมต่อไป แนวทางการบริหารองค์การด้วยหลักธรรมนี้ ถือเป็นทางเลือกหนึ่งในการเสริมสร้างสมรรถนะในการนำองค์การ หรือการใช้อำนาจโดยธรรม ของผู้บริหารองค์การ ซึ่งหากสามารถนำมาปฏิบัติ และประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องแล้ว ผู้บริหารก็จะได้รับ ความ “เชื่อใจ” “เชื่อถือ”

“เชื่อมือ” และ “เชื่อมั่น” จากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหมายถึง การใช้อำนาจโดยธรรมเพื่อการบริหารองค์การ

อนึ่ง บทความนี้ได้หยิบยกหลักธรรมสำคัญเพียง 4 หมวด มาประยุกต์ใช้เท่านั้น ผู้บริหารองค์การที่สนใจศึกษาธรรมะเพื่อการประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การ จึงควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากในพระไตรปิฎก เพราะยังมีหลักธรรมอีกหลายหมวดที่สามารถนำมาประยุกต์เพื่อการบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย และเกิดความยั่งยืนต่อไป



## บรรณานุกรม (Bibliography)

- ทองใบ สุดชาติ. (2543). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2549). **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- บุญมี แทนแก้ว, สถาพร มาลีเวชพงศ์, บุญเรือง อินทวรินทร์, สุระ อุณวงศ์ และประพัฒน์ โพธิ์กลางดอน. (2538). **พุทธศาสน์ – ปรัชญา** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์
- ปิ่น มุกข์นิต. (2506). **พุทธวิธีครองใจคน**. กรุงเทพมหานคร: คลังวิทยา.
- ปิ่น มุกข์นิต. (2535). **แนวสอนธรรมะตามหลักสูตรนักธรรมตรี**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตโต). (2539). **มณีแห่งปัญญา**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา สถาบันบันลือธรรม.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). (2548). **ภาษาธรรม**. กรุงเทพฯ: เลียงเชียง.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). (2549). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2545). **ธรรมบุญชีวิต** (พิมพ์ครั้งที่ 46). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมศาสนา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2549). **ภาวะผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2558). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม** (พิมพ์ครั้งที่ 30). กรุงเทพฯ: มูลนิธิธรรมทานกุศลจิต.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2555). **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์การ และการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: ธิงค์ บีคอนด์ บุ๊คส์.
- พุทธทาสภิกขุ. (2525). **พุทธศาสนากับคนรุ่นใหม่และสังคมไทยในอนาคต**. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ธนัชชาการพิมพ์.
- วิษุวัต มหิทธิกร. (2550). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). (2543). **รวมธรรมะ**. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พรีนติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- Rowden, R.W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. **The Leadership and Organization Development Journal**, 21(1), 30-35.
- Van, W. M. (2003). Public sector leadership theory: An assessment. **Public Administration Review**, 63(2), 214-228.
- Yukl, G. (1989). **Leadership in organizations**. New Jersey: Printice-Hall International Inc.

## Translated Thai References

- Boonmee Thankaew, Sathaphon Maleevechphong, Boonruang Inthawarun, Sura Unawong and Prapat Phokangdon. (1995). **Buddhism and Philosophy** (3<sup>th</sup> ed.). Bangkok: O.S. Printing House.
- Nitt Summaphan. (2006). **Leadership: The energy that drives your organization towards excellence**. Bangkok: Innographics.
- Phra Bhramagunabhorn (P.A. Payutto). (2002). **A Constitution for Living** (46<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Department of Religious Affairs Press.
- Phra Bhramagunabhorn (P.A. Payutto). (2006). **Leadership** (6th ed.). Bangkok: Sukkhababjai.



- Phra Bhramagunabhorn (P.A. Payutto). (2015). **Dictionary of Buddhism** (30<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Dhammataankusoljit Foundation.
- Phra Dharmakosajarn. (Prayoon Dhammacitto). (2006). **Administration Buddha**. Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya Press.
- Phra Thammakittiwong. (Thongdi Suratacho). (2005). **Dhamma language**. Bangkok: Liang Chiang.
- Phra Thepsophon (Prayoon Dhammacitto). (1996). **Jewel of Wisdom**. Bangkok: Thammasapa Bunluentham.
- Phutthathat Phikkhu. (1982). **Buddhism with a new generation and Thailand society in the future**. Bangkok: Sukkhapabjai.
- Pichai Rattanadilok Na Bhuket. (2009). **Organization and management**. Nonthaburi: Think Beyond Book.
- Pichapop Punpar. (2012). **Leadership and Change Management**. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Pin Muthukan. (1963). **Buddhist dominate people**. Bangkok: Khang Witthaya.
- Pin Muthukan. (1992). **The seminary of Dhamma Scholar Curriculum**. Bangkok: Mahamakut Buddhist University.
- Rangsan Prasertsri. (2001). **Leadership**. Bangkok: Thanathud Printing.
- Somdet Phra Yannasangwon Somdet Phra Sagharaja (Charoen Suvaddhano). (2000). **Several of Buddha**. Bangkok: Amarin Printing and Publishing.
- Thongbai Sudcharee. (2000). **Leadership and motivation techniques** (2<sup>th</sup> ed.). Ubon Ratchathani: Faculty of Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University.
- Witsuwat Mahittikorn. (2007). **The study on Relationship between Leadership and Organizational Culture of the office of the Permanent Secretary**. Master thesis M.A. (Public Administration). Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, Nakhon Pathom.