

เอกสารคำสอน  
รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก  
Public Administration in Tipitaka



จัดพิมพ์โดย ผศ.ดร.ธิติวุฒิ หมั่นมี



เอกสารคำสอน

## รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

### Public Administration in Tipitaka

ผู้เขียน ผศ.ดร.ธิติวุฒิ หมั่นมี

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ ๑ : ธันวาคม ๒๕๖๐ จำนวน ๕๐๐ เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ ๒ : มีนาคม ๒๕๖๒ จำนวน ๕๐๐ เล่ม

จัดพิมพ์โดย : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิติวุฒิ หมั่นมี

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๕ หมู่ ๑ ถ.พหลโยธิน ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา  
โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐

ที่ปรึกษา : ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง

: ศ.ดร.จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์

: ศ.ดร.กฤษ เพิ่มทันจิตต์

: รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม

: รศ.ดร.สมาน งามสนิท

: รศ.ดร.สุรินทร์ นียมางกูร

ศิลปกรรม : อาจารย์ ดร.สุรียา รักษาเมือง

(สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย)



## คำนำ

เอกสารคำสอนเรื่อง “รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก” เล่มนี้ ได้รวบรวมและเรียบเรียงจากพระไตรปิฎก ฉบับมหาวิทยาลัทยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เอกสาร และหนังสือต่างๆ มาจัดพิมพ์เพื่อใช้ประกอบการบรรยายในรายวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก แก่นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตรมหาวิทยาลัทยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อจะได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

โดยจุดมุ่งหมายของเอกสารคำสอนเล่มนี้เพื่อให้นิสิตมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน การบริหารการพัฒนา การจัดองค์กรและการวินิจฉัยสั่งการ การติดต่อประสานงานและการติดตามประเมินผล ภาวะผู้นำเชิงพุทธ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารองค์กร การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและธรรมาภิบาลสำหรับการบริหาร และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

และท้ายที่สุดนี้ ผู้เขียนหวังว่าเอกสารคำสอนเล่มนี้จะยังประโยชน์ต่างๆ ให้เกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้องทุกท่านตามวัตถุประสงค์ของเอกสารคำสอนเล่มนี้ หากมีข้อบกพร่อง ผิดพลาดประการใดเกิดขึ้นในส่วนต่างๆ ของเอกสาร ต้องขออภัยมา ณ โอกาสนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รติวุฒิ หมั่นมี  
มีนาคม ๒๕๖๒



# สารบัญ

| เรื่อง                                                               | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------|------|
| คำนำ                                                                 | (๑)  |
| สารบัญ                                                               | (๒)  |
| รายละเอียดของรายวิชา (มอศ.๓)                                         | (๗)  |
| <br>                                                                 |      |
| <b>บทที่ ๑ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก</b> | ๓    |
| บทนำ                                                                 | ๓    |
| ๑.๑ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์                        | ๓    |
| ๑.๒ รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก                                     | ๗    |
| คำถามท้ายบท                                                          | ๑๖   |
| อ้างอิงประจำบท                                                       | ๑๗   |
| <br>                                                                 |      |
| <b>บทที่ ๒ การวางแผน</b>                                             | ๒๑   |
| บทนำ                                                                 | ๒๑   |
| ๒.๑ ความหมายของการวางแผน                                             | ๒๓   |
| ๒.๒ ความสำคัญของการวางแผน                                            | ๒๕   |
| ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน                                         | ๒๘   |
| ๒.๔ หลักการวางแผนที่ปรากฏในพระไตรปิฎก                                | ๓๐   |
| ๒.๕ การบูรณาการแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์กับแนวคิดทาง<br>พระพุทธศาสนา | ๔๖   |
| คำถามท้ายบท                                                          | ๕๔   |
| อ้างอิงประจำบท                                                       | ๕๕   |
| <br>                                                                 |      |
| <b>บทที่ ๓ การบริหารการพัฒนา</b>                                     | ๖๑   |
| บทนำ                                                                 | ๖๑   |
| ๓.๑ การบริหาร                                                        | ๖๑   |
| ๓.๒ ความหมายของการบริหารการพัฒนา                                     | ๖๓   |
| ๓.๓ ทฤษฎีและหลักการบริหาร                                            | ๖๗   |
| ๓.๔ องค์ประกอบของการบริหาร                                           | ๖๙   |
| ๓.๕ การพัฒนา                                                         | ๗๐   |
| ๓.๖ การบริหารงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก                                 | ๗๒   |
| คำถามท้ายบท                                                          | ๘๔   |





(๓)

## เรื่อง

## หน้า

อ้างอิงประจำบท

๘๕

### บทที่ ๔ การจัดองค์กรและการวินิจฉัยสั่งการ

๘๘

บทนำ

๘๘

๔.๑ นิยามและความหมายของการจัดการองค์กร

๘๘

๔.๒ ผู้นำและผู้บริหารองค์กร

๙๒

๔.๓ การจัดการองค์กรที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

๙๘

๔.๔ ตัวอย่างการจัดการองค์กรคณะสงฆ์ของพระพุทธเจ้า

๑๐๒

๔.๕ รูปแบบการจัดองค์กรคณะสงฆ์ของพระพุทธเจ้าในสมัยพุทธกาลเพื่อก้าวสู่ยุคปัจจุบัน

๑๐๖

๔.๖ การวินิจฉัยสั่งการ

๑๐๙

๔.๗ ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการ

๑๑๐

๔.๘ รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร

๑๑๑

๔.๙ ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการ

๑๑๕

๔.๑๐ การวินิจฉัยสั่งการตามหลักกาลามสูตร

๑๑๕

คำถามท้ายบท

๑๒๒

อ้างอิงประจำบท

๑๒๓

### บทที่ ๕ การติดต่อประสานงานและการติดตามประเมินผล

๑๒๙

บทนำ

๑๒๙

๕.๑ ความหมายของการติดต่อประสานงาน

๑๒๙

๕.๒ องค์ประกอบของการประสานงาน

๑๓๑

๕.๓ ความสำคัญของการประสานงาน

๑๓๒

๕.๔ หลักการของการประสานงาน

๑๓๓

๕.๕ การประสานงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

๑๓๕

๕.๖ หลักสังคหัตถุธรรมกับการประสานงาน

๑๓๘

๕.๗ การติดตามประเมินผล

๑๔๐

๕.๘ เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินผล

๑๔๔

๕.๙ รูปแบบการติดตามและการประเมินผล

๑๔๔

๕.๑๐ การติดตามประเมินผลที่ดีและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

๑๔๕

๕.๑๑ ประโยชน์ของการประเมินผล

๑๔๖

๕.๑๒ การติดตามประเมินผลที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

๑๔๗

คำถามท้ายบท

๑๕๑





(๕)

## เรื่อง

อ้างอิงประจำบท

## หน้า

๑๕๒

### บทที่ ๖ ภาวะผู้นำเชิงพุทธ

๑๕๗

บทนำ

๑๕๗

๖.๑ ความหมายของผู้นำ

๑๕๘

๖.๒ ภาวะผู้นำ

๑๕๙

๖.๓ การจัดองค์กร

๑๖๐

๖.๔ การจัดองค์กรทางสังคม

๑๖๒

๖.๕ แนวนโยบายที่ทรงใช้สร้างศรัทธา

๑๖๔

๖.๖ ผู้นำตามแนวพุทธ

๑๖๕

คำถามท้ายบท

๑๗๑

อ้างอิงประจำบท

๑๗๒

### บทที่ ๗ การจัดการทรัพยากรมนุษย์

๑๗๕

บทนำ

๑๗๕

๗.๑ วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

๑๗๖

๗.๒ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

๑๗๗

๗.๓ หลักการบริหารงานสมัยใหม่ที่บูรณาการกับหลักธรรม

๑๗๙

๗.๔ พุทธวิธีในการจัดองค์กร

๑๘๑

๗.๕ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

๑๘๒

๗.๖ หลักการรักษาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ

๑๙๐

คำถามท้ายบท

๑๙๖

อ้างอิงประจำบท

๑๙๗

### บทที่ ๘ การสื่อสารในองค์กร

๒๐๑

บทนำ

๒๐๑

๘.๑ แนวคิดการสื่อสาร

๒๐๑

๘.๒ แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสารที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

๒๐๓

๘.๒.๑ หลักการสอนของพระพุทธเจ้า

๒๐๖

๘.๒.๒ หลักการและวิธีการในการเผยแผ่ตามหลักพระพุทธศาสนา

๒๐๖

๘.๒.๓ หลักการวิเคราะห์ผู้รับสารตามแนวพระพุทธศาสนา

๒๐๗

๘.๒.๔ หลักการเกี่ยวกับเนื้อหาที่เผยแผ่

๒๐๗





(๕)

## เรื่อง

## หน้า

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| ๘.๒.๕ เป้าหมายของการเผยแพร่                        | ๒๐๘ |
| ๘.๒.๖ หลักการสื่อสารที่ปรากฏในพาลบัณฑิตสูตร        | ๒๑๐ |
| ๘.๒.๗ วิธีการสอนหรือการสื่อสารแบบต่าง ๆ            | ๒๑๔ |
| ๘.๒.๘ คุณสมบัติของผู้ส่งสารที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธ | ๒๑๕ |
| ๘.๓ วิเคราะห์ประเด็นการสื่อสารที่ปรากฏในพระไตรปิฎก | ๒๑๗ |
| คำถามท้ายบท                                        | ๒๒๑ |
| อ้างอิงประจำบท                                     | ๒๒๒ |

## บทที่ ๙ การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| บทนำ                                                   | ๒๒๗ |
| ๙.๑ ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน                     | ๒๒๗ |
| ๙.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน         | ๒๒๘ |
| ๙.๓ องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน           | ๒๓๐ |
| ๙.๔ ประเภทของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน               | ๒๓๒ |
| ๙.๕ ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน | ๒๓๓ |
| ๙.๖ ลักษณะที่ดีของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน          | ๒๓๓ |
| ๙.๗ ปัจจัยที่ช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน         | ๒๓๘ |
| ๙.๘ หลักธรรมทางพุทธศาสนากับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน | ๒๓๙ |
| ๙.๙ การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก    | ๒๔๓ |
| คำถามท้ายบท                                            | ๒๔๘ |
| อ้างอิงประจำบท                                         | ๒๔๙ |

## บทที่ ๑๐ ธรรมาภิบาลสำหรับการบริหาร

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| บทนำ                                             | ๒๕๓ |
| ๑๐.๑ ความเป็นมาของธรรมาภิบาล                     | ๒๕๔ |
| ๑๐.๒ ความหมายของธรรมาภิบาล                       | ๒๕๘ |
| ๑๐.๓ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล                     | ๒๕๙ |
| ๑๐.๔ หลักธรรมาภิบาลสากล                          | ๒๖๐ |
| ๑๐.๕ ธรรมาภิบาลแนวคิดสากลกับแนวคิดในพระพุทธศาสนา | ๒๖๒ |
| ๑๐.๖ หลักธรรมาภิบาลที่ปรากฏในพระไตรปิฎก          | ๒๖๖ |





(๖)

เรื่อง

คำถามท้ายบท

อ้างอิงประจำบท

บรรณานุกรม

หน้า

๒๗๔

๒๗๕

๒๗๗



รายละเอียดของรายวิชา (มคอ.๓)  
ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา

|                      |                                                             |
|----------------------|-------------------------------------------------------------|
| ชื่อสถาบันอุดมศึกษา  | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย                          |
| วิทยาเขต/คณะ/ภาควิชา | คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์<br>สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ |

หมวดที่ ๑ ข้อมูลโดยทั่วไป

|                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. รหัสและชื่อรายวิชา<br>๖๐๘ ๑๐๓ รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก                                                                                                                                                                              |
| ๒. หลักสูตรและประเภทของรายวิชา (ระดับปริญญาโท)<br>รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รายวิชาบังคับ                                                                                                                                                   |
| ๓. อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาและอาจารย์ผู้สอน<br>๓.๑ อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา ผศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง<br>๓.๒ อาจารย์ผู้สอนรายวิชา<br>ผศ.ดร.จิตวุฒิ หนัมนี่ วุฒิกการศึกษา พธ.บ.(สังคมศึกษา), พธ.ม.(ปรัชญา), พธ.ด.(รัฐประศาสนศาสตร์) |
| ๔. ภาคการศึกษา / ชั้นปีที่เรียน<br>ภาคเรียนที่ ๑ ชั้นปีที่ ๑-๒๕๖๒                                                                                                                                                                          |
| ๕. รายวิชาที่ต้องเรียนมาก่อน (Pre-requisite) (ถ้ามี) - ไม่มี                                                                                                                                                                               |
| ๖. รายวิชาที่ต้องเรียนพร้อมกัน (Co-requisites) (ถ้ามี) - ไม่มี                                                                                                                                                                             |
| ๗. สถานที่เรียน<br>อาคารเรียนรวมโชนปี ชั้น ๕ ห้อง ๕๐๗ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย                                                                                                                                    |
| ๘. วันที่จัดทำหรือปรับปรุงรายละเอียดของรายวิชาครั้งล่าสุด<br>๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒                                                                                                                                                               |

## หมวดที่ ๒ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

### ๑. จุดมุ่งหมายของรายวิชา

๑) เพื่อให้บัณฑิตมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดที่สำคัญทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏในพระไตรปิฎก อันประกอบด้วย การวางแผน การบริหารการพัฒนา การจัดองค์กร การวินิจฉัยสั่งการ การติดต่อประสานงาน การติดตามประเมินผล ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารในองค์กร การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และธรรมาภิบาลสำหรับการบริหารงาน

๒) เพื่อให้ผู้ศึกษารู้วิธีการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้กับสภาพความเป็นจริง และนำหลักเกณฑ์การวิเคราะห์

ตัวแปรทางองค์การที่สำคัญ ๆ

๓) เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำหลักการที่ศึกษาในพระไตรปิฎกสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารได้

### ๒. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา/การบูรณาการสอนในรายวิชา)

เพื่อให้บัณฑิตได้รับความรู้เกี่ยวกับแนวคิดสำคัญทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกและที่สำคัญสามารถประยุกต์แนวคิดที่สำคัญซึ่งปรากฏในข้อหลักธรรมเหล่านั้นเข้ากับหลักของการบริหารได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิผล

## หมวดที่ ๓ ลักษณะและการดำเนินการ

### ๑. คำอธิบายรายวิชา

๖๐๘ ๑๐๓ รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

๓

(๓-๐-๖)

(Public Administration in Tipitaka)

ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดสำคัญทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ประกอบด้วยเรื่อง การวางแผน การบริหารการพัฒนา การจัดองค์กร การวินิจฉัยสั่งการ การติดต่อประสานงาน การติดตามประเมินผล ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารในองค์กร การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ธรรมาภิบาลสำหรับการบริหารงาน โดยเน้นหลักการและหลักธรรมในพระไตรปิฎกมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร

| ๒. จำนวนชั่วโมงที่ใช้ต่อภาคการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |                                        |                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| บรรยาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | สอนเสริม                                   | การฝึกปฏิบัติ/งาน<br>ภาคสนาม/การฝึกงาน | การศึกษาด้วย<br>ตนเอง                         |
| บรรยาย<br>๔๕ ชั่วโมง<br>ต่อภาค<br>การศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                  | เชิญวิทยากรเพื่อสอนเสริม<br>ตามความต้องการ | ไม่มีการฝึกค้นคว้าข้อมูลใน<br>ภาคสนาม  | การศึกษาด้วย<br>ตนเอง ๖ ชั่วโมงต่อ<br>สัปดาห์ |
| <b>๓. จำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่อาจารย์ให้คำปรึกษาและแนะนำทางวิชาการแก่นักเรียน<br/>รายบุคคล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจารย์ประจำรายวิชา ประกาศเวลาให้คำปรึกษารายบุคคล/กลุ่มหรือผ่านเว็บไซต์ของ<br/>หลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธและสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์</li> </ul> |                                            |                                        |                                               |

#### หมวดที่ ๔ การพัฒนาการเรียนรู้ของนิสิต

| ๑. คุณธรรม จริยธรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>๑.๑ คุณธรรม จริยธรรมที่ต้องพัฒนา(โดยเป็นความรับผิดชอบหลักคือ ข้อ ๓)</b> <p>การพัฒนาผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบ มีวินัย มีจรรยาบรรณวิชาชีพ เคารพในสิทธิ<br/>ของข้อมูลส่วนบุคคล การไม่เปิดเผยข้อมูล การรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล การไม่ละเมิด<br/>สิทธิทางเอกสาร/ตำราและไม่ละเมิดสิทธิทางปัญญา มีความซื่อสัตย์สุจริตวิชาชีพ โดยมี<br/>คุณธรรมจริยธรรมและมีคุณสมบัติตามหลักสูตร/สาขาวิชา</p> <p>๑) มีความสามารถในการใช้ดุลยพินิจเพื่อการแก้ปัญหาทางคุณธรรมและจริยธรรม<br/>ที่ซับซ้อนอย่างผู้รู้ในบริบทของศาสตร์ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์</p> <p>๒) มีความสามารถในการสนับสนุนอย่างจริงจังให้ผู้อื่นใช้ดุลยพินิจบนฐานความรู้<br/>ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในการจัดการกับบริบทที่มีผลกระทบต่อนตนเองและผู้อื่น</p> <p>๓) มีภาวะผู้นำในการส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามหลักคุณธรรม<br/>จริยธรรมในที่ทำงาน และชุมชนที่ตนเกี่ยวข้อง (เน้น)</p> <p>๔) มีความสามารถในการเป็นแบบอย่างที่ดีงามของผู้อื่น</p> |

### ๑.๒ วิธีการสอน

๑. ฝึกฝนภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม รวมถึงการเคารพสิทธิ และการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นในการปฏิบัติงานเป็นทีมและการทำงานวิจัย

๒. การสอดแทรกความรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม ในการเรียนการสอน ทั้งในด้านการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม และในการวิจัย

### ๑.๓ วิธีการประเมินผล

๑. ประเมินจากการมีวินัยในการเรียน การตรงเวลาในการเข้าชั้นเรียน การทำงานเสร็จ และส่งงานตามกำหนด

๒. ประเมินจากความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นทีม การทำงานวิจัย และการเข้าร่วมกิจกรรมในการใช้องค์ความรู้ทางการศึกษาทำประโยชน์ต่อสังคม

๓. ประเมินจากความซื่อสัตย์ และจรรยาบรรณในการสอบ

๔. ผู้เรียนประเมินตนเอง และประเมินโดยเพื่อนและอาจารย์ โดยใช้แบบประเมินและแบบวัดผล

๕. ภายหลังสำเร็จการศึกษา ให้มหำบัณฑิตประเมินตนเอง ประเมินจากผู้ซึ่งหาบัณฑิต และประเมินจากผู้ปกครองของมหำบัณฑิต โดยใช้แบบสอบถาม

## ๒. ความรู้

### ๒.๑ ความรู้ที่ต้องได้รับ (เป็นความรับผิดชอบหลัก ข้อ ๑)

๑) มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นแก่นของสาขาวิชา

๒) มีความสามารถในการใช้เทคนิคการวิจัยและพัฒนาเพื่อหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ในสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

๓) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและกว้างขวางเกี่ยวกับองค์ความรู้เชิงปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

๔) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนปัจเจกปัญญามาเป็นสาธารณะปัญญาที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อสังคม

### ๒.๒ วิธีการสอน

๑. จัดการเรียนรู้โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และมุ่งเน้นให้นิสิตมีความรู้ความเข้าใจศาสตร์ในเชิงลึก ผสมผสานให้นำไปสู่วิธีการดำเนินการที่เป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยใช้วิธีการเรียนการสอนที่เน้นหลักการทางทฤษฎี และการประยุกต์ทางปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริง

เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้เกิดการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจด้วยตนเอง เช่น ให้มีการนำเสนองาน การร่วมแสดงความคิดเห็น การตอบคำถาม เพื่อสนับสนุนให้นักศึกษาคิดเป็น และมีนิสัยใฝ่รู้

๒. การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีอิสระในการแสวงหาความรู้โดยไม่ยึดติดกับการรับข้อมูลจากผู้สอนเพียงวิธีเดียว

๓. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

๔. เรียนรู้จากสถานการณ์จริง มีการเรียนรู้ทั้งในชั้นเรียนและศึกษาดูงาน

๕. การทำวิจัยทั้งในรายวิชาที่เกี่ยวข้องและวิทยานิพนธ์

๖. การเรียนรู้ที่เน้นการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำประโยชน์ต่อชุมชน ท้องถิ่น และในระดับที่สูงขึ้น

### ๒.๓ วิธีการประเมินผล

ประเมินจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการปฏิบัติของนิสิต ให้ครอบคลุมในทุกด้าน ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

๑. การทดสอบย่อย

๒. การสอบกลางภาคและปลายภาค

๓. วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นทีม

๔. การนำเสนอผลงาน

### ๓. ทักษะทางปัญญา

๓.๑ ทักษะทางปัญญาที่ต้องพัฒนา (เป็นความรับผิดชอบหลัก ข้อ ๑)

๑) สามารถใช้ความเข้าใจอันถ่องแท้ในทฤษฎีและเทคนิคการแสวงหาความรู้ในการวิเคราะห์ประเด็นและปัญหาสำคัญได้อย่างสร้างสรรค์

๒) สามารถใช้ทฤษฎีและเทคนิคการแสวงหาความรู้ในพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆที่เกิดขึ้นจากรัฐประศาสนศาสตร์

๓) สามารถสังเคราะห์ผลงานวิจัยและทฤษฎีเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจใหม่ๆที่สร้างสรรค์ รวมไปถึงการบูรณาการแนวคิดต่างๆ ทั้งภายในและนอกสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ที่ศึกษาในชั้นสูง

๔) สามารถออกแบบและดำเนินการโครงการวิจัยที่สำคัญในเรื่องที่ซับซ้อนที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ใหม่ๆ จนกลายเป็นข้อเสนอเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

**๓.๒ วิธีการสอน**

เพื่อให้เกิดผลการเรียนรู้ด้านทักษะทางปัญญา หลักสูตรจึงใช้กลยุทธ์ในการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนดังนี้

๑. ฝึกทักษะการคิดและการแก้ไขปัญหา
๒. เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการปฏิบัติงานจริง
๓. เน้นการเรียนรู้ที่สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง โดยใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

**๓.๓ วิธีการประเมินผล**

ประเมินทักษะทางปัญญาด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

๑. วัดการแสดงออกทางการกระบวนกรคิดและการแก้ไขปัญหา
๒. วัดผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
๓. การนำเสนอผลงาน
๔. การอธิบาย การตอบคำถาม
๕. การโต้ตอบสื่อสารกับผู้อื่น

**๔. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ****๔.๑ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่ต้องพัฒนา (ความรับผิดชอบหลักคือ ข้อ ๔ )**

๑) มีความสามารถสูงในใช้ความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์เพื่อการแสดงความคิดเห็นทางวิชาการได้อย่างลึกซึ้งและแหลมคม

๒) มีความสามารถในการใช้ความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์เพื่อการวางแผนวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ซับซ้อนสูงมากด้วยตนเอง รวมทั้งวางแผนในการปรับปรุงตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) มีความสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ในกิจกรรมกลุ่มอย่างสร้างสรรค์

๔) มีความสามารถในการแสดงออกถึงความโดดเด่นในการเป็นผู้นำในทางวิชาการและสังคมที่ซับซ้อน

**๔.๒ วิธีการสอน**  
เพื่อให้เกิดผลการเรียนรู้ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบ หลักสูตรจึงใช้กลยุทธ์ในการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนดังนี้

๑. การจัดกิจกรรมในรายวิชาที่เน้นการเรียนการสอนที่มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เรียนและผู้สอน

๒. ฝึกฝนภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การแสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน และการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นในการปฏิบัติงานเป็นทีม และการทำงานวิจัย

๓. ฝึกฝนการทำกิจกรรมเพื่อสังคม

๔. ฝึกฝนการวางตัวที่เหมาะสมต่อกาลเทศะ

๕. ฝึกฝนการประสานงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกสถาบันการศึกษา

#### ๔.๓ วิธีการประเมินผล

ประเมินทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

๑. สังเกตพฤติกรรมและการแสดงออกของนิสิตในหลายๆ ด้าน ระหว่างกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น พฤติกรรมความสนใจ ตั้งใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง

๒. สังเกตพฤติกรรมการแสดงบทบาทภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

๓. สังเกตพฤติกรรมการความรับผิดชอบในการเรียนและงานที่ได้รับมอบหมาย การนำเสนอผลงาน การทำงานวิจัย และการร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคม

#### ๕. ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

##### ๕.๑ ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องพัฒนา

(โดยความรับผิดชอบหลักคือข้อ ๓ )

๑) สามารถคัดกรองข้อมูลและใช้หลักตรรกะทางคณิตศาสตร์และสถิติ ในการศึกษา ค้นคว้าปัญหา เชื่อมโยงประเด็นปัญหาที่สำคัญและซับซ้อน และเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ปัญหาในด้านต่างๆ โดยเฉพาะทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ในเชิงลึกได้

๒) สามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งการพูด การอ่าน การฟัง การเขียน และการนำเสนอ และสื่อสารกับกลุ่มบุคคลต่างๆ ทั้งในวงการศึกษาการและวิชาชีพ รวมถึงชุมชนทั่วไปได้อย่างเหมาะสม

๓) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการนำเสนอรายงานการวิจัย หรือโครงการ ค้นคว้าที่สำคัญ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการตีพิมพ์ผ่านสื่อทางวิชาการและวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม

##### ๕.๒ วิธีการสอน

เพื่อให้เกิดผลการเรียนรู้ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตรจึงใช้กลยุทธ์ในการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนดังนี้

(๑๔)

๑. จัดการเรียนรายวิชาสัมมนาให้นิสิต โดยนิสิตทุกคนต้องลงทะเบียนเรียนโดยไม่นับหน่วยกิต ทั้งนี้เพื่อให้บัณฑิตได้ฝึกทักษะทั้งด้านการวิเคราะห์ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการค้นคว้าและนำเสนองานทั้งเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

๒. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะการสื่อสาร และการนำเสนอโดยใช้เทคโนโลยีทั้งด้วยตนเองและร่วมกับผู้อื่น การอภิปราย

๓. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการวิเคราะห์ปัญหาจริงในการเรียนรู้และการทำงานวิจัย

#### ๕.๓ วิธีการประเมินผล

ประเมินทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

๑. การทดสอบความรู้และเทคนิคการวิเคราะห์และแก้ปัญหาในสถานการณ์จำลองเสมือนจริง

๒. การทำงานวิจัย ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนการเขียนรายงาน และการนำเสนอผลงาน

### หมวดที่ ๕ แผนการสอนและการประเมินผล

#### ๑. แผนการสอน

| สัปดาห์ที่ | หัวข้อ/รายละเอียด                                                                                                           | จำนวนชั่วโมง | กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน<br>สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)                                   | ผู้สอน                     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| ๑          | แนะนำวิธีการศึกษาและวัด<br>ประเมินผลการศึกษา<br>- แนวการสอน/เนื้อหาสาระ<br>- กิจกรรมการเรียนการสอน<br>- การวัดและประเมินผลฯ | ๓            | แนะนำกิจกรรมนิสิตและการวัด<br>ประเมินผล บรรยาย อภิปราย<br>และการสรุปสาระที่สำคัญๆ | ผศ.ดร.จิตติวุฒิ<br>หมั่นมี |
| ๒          | แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br>ในพระไตรปิฎก เรื่อง                                                           | ๓            | บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ<br>อภิปราย ซักถาม ได้ตอบ<br>วิเคราะห์ ในประเด็นการวางแผน  | ผศ.ดร.จิตติวุฒิ<br>หมั่นมี |

| ลำดับ<br>ที่ | หัวข้อ/รายละเอียด                                                                                  | จำนวน<br>ชั่วโมง | กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน<br>สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)                                                                                                                                                                                                                                      | ผู้สอน                |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|              | - การวางแผน                                                                                        |                  | ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกโดยเน้น<br>นิสิตเป็นศูนย์กลาง                                                                                                                                                                                                                                    |                       |
| ๓            | <b>แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br/>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br/>ในพระไตรปิฎก เรื่อง</b><br>- การบริหารการพัฒนา  | ๓                | ให้นิสิตเข้าห้องสมุดค้นหา<br>หลักการบริหารการพัฒนาใน<br>พระไตรปิฎกพร้อมทั้ง บรรยาย<br>อภิปรายและให้นิสิตยกตัวอย่าง<br>พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็น<br>ร่วมกันและอาจารย์ผู้สอนเป็นผู้<br>สรุปแนวคิดสำคัญในประเด็น<br>ดังกล่าว                                                             | ผศ.ดร.ธิดา<br>หมั่นมี |
| ๔            | <b>แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br/>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br/>ในพระไตรปิฎก เรื่อง</b><br>- การจัดการ          | ๓                | อาจารย์ผู้บรรยายนำธรรมบทที่<br>เกี่ยวกับเรื่องการจัดองค์การให้นิสิต<br>ศึกษาในชั่วโมงประมาณ ๓๐ นาที<br>จากนั้นร่วมกันอภิปรายและ<br>ยกตัวอย่างที่เกี่ยวกับการจัด<br>องค์การให้เห็นเป็นรูปธรรมพร้อม<br>ทั้งให้นิสิตเป็นผู้คิดและวิเคราะห์                                              | ผศ.ดร.ธิดา<br>หมั่นมี |
| ๕            | <b>แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br/>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br/>ในพระไตรปิฎก เรื่อง</b><br>- การวินิจฉัยสั่งการ | ๓                | แบ่งนิสิตออกเป็นกลุ่ม และ<br>มอบหมายให้แต่ละกลุ่มค้นหา<br>ในพระไตรปิฎกโดยเน้นไปที่เรื่อง<br>การวินิจฉัยสั่งการของพระพุทธเจ้า<br>จากนั้นให้แต่ละกลุ่มอภิปราย<br>เนื้อหาที่กลุ่มค้นคว้าพร้อมทั้ง<br>บรรยายสรุปในส่วนที่เกี่ยวข้อง<br>จากนั้นให้นิสิตเขียนเป็นงานสรุปส่ง<br>คนละ ๑ ชิ้น | ผศ.ดร.ธิดา<br>หมั่นมี |
| ๖            | <b>แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br/>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br/>ในพระไตรปิฎก เรื่อง</b><br>- การติดต่อประสานงาน | ๓                | อธิบายและให้นิสิตแสดง<br>ความคิดเห็นในหัวข้อการติดต่อ<br>ประสานงานที่ปรากฏใน<br>พระไตรปิฎกพร้อมทั้งยกตัวอย่างให้<br>เห็นเป็นรูปธรรม                                                                                                                                                  | ผศ.ดร.ธิดา<br>หมั่นมี |

(๑๖)

| ลำดับ<br>ที่ | หัวข้อ/รายละเอียด                                                                                     | จำนวน<br>ชั่วโมง | กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน<br>สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)                                                                                                                                                                                                                   | ผู้สอน                                                           |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ๗            | แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br>ในพระไตรปิฎก เรื่อง<br>- การติดตามและประเมินผล          | ๓                | การอธิบายและการยกตัวอย่าง-การ<br>ติดตามประเมินผล และให้นิสิต<br>อภิปรายวิเคราะห์ร่วมกัน                                                                                                                                                                           | ผศ.ดร.จิตติวุฒิ<br>หมั่นมี                                       |
| ๘            | แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br>ในพระไตรปิฎก เรื่อง<br>- การติดตามและประเมินผล<br>(ต่อ) | ๓                | อาจารย์มอบหมายให้นิสิตเข้าห้อง<br>พระไตรปิฎกเพื่อค้นคว้าธรรมบทที่<br>เกี่ยวข้องกับการติดตามประเมินผล<br>แล้วนำมาวิเคราะห์ในห้องบรรยาย<br>พร้อมทั้งอภิปรายเปรียบเทียบกับ<br>แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ที่เป็น<br>แนวคิดทางตะวันตก                                      | ผศ.ดร.จิตติวุฒิ<br>หมั่นมี                                       |
| ๙            | แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br>ในพระไตรปิฎก เรื่อง<br>- ภาวะผู้นำ                      | ๓                | บรรยาย อภิปรายและ<br>ยกตัวอย่าง-พร้อมทั้งให้นิสิต<br>ค้นคว้าข้อมูลเพื่อนำเสนอ<br>อภิปรายร่วมกันในชั้นเรียน                                                                                                                                                        | ผศ.ดร.จิตติวุฒิ<br>หมั่นมี                                       |
| ๑๐           | แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br>ในพระไตรปิฎก เรื่อง<br>- การจัดการทรัพยากรมนุษย์        | ๓                | บูรณาการการจัดการเรียนการ<br>สอนในหัวข้อ “การจัดการ<br>ทรัพยากรมนุษย์” นำนิสิตไป<br>ศึกษาดูงานชุมชนต้นแบบเรื่อง<br>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ณ<br>“องค์การบริหารส่วนจังหวัด<br>สมุทรสงคราม”                                                                         | ผศ.ดร.จิตติวุฒิ<br>หมั่นมี<br>+<br>(กิจกรรม<br>นอก<br>ห้องเรียน) |
| ๑๑           | แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br>ในพระไตรปิฎก เรื่อง<br>- การสื่อสารในองค์กร             | ๓                | บรรยาย อธิบายและยกตัวอย่าง<br>การสื่อสารในองค์กร และให้<br>นิสิตยกตัวอย่างที่ปรากฏใน<br>พระไตรปิฎกโดยจัดเป็นกิจกรรม<br>ในห้องเรียนเพื่อให้ได้ค้นคว้าจาก<br>พระไตรปิฎกได้อย่างถูกต้องพร้อม<br>ทั้งร่วมกันวิเคราะห์ อภิปรายใน<br>ประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อสรุป | ผศ.ดร.จิตติวุฒิ<br>หมั่นมี                                       |

| ลำดับ<br>ที่ | หัวข้อ/รายละเอียด                                                                                                            | จำนวน<br>ชั่วโมง | กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน<br>สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผู้สอน                                                   |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|              |                                                                                                                              |                  | จากนั้นให้นิสิตทำงานส่งจำนวน<br>คนละ ๑ แผ่น                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                          |
| ๑๒           | <b>แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br/>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br/>ในพระไตรปิฎก เรื่อง</b><br>- การพัฒนาประสิทธิภาพการ<br>ทำงาน              | ๓                | บรรยาย อธิบาย และนำตัวอย่าง<br>มาประกอบการอธิบายให้เห็น<br>อย่างชัดเจนพร้อมทั้งได้เชิญ<br>อาจารย์ผู้มีความรู้ทางด้านการ<br>พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมา<br>ให้ความรู้เพิ่มเติมกับนิสิตในชั้น<br>เรียน                                                                                                                             | ผศ.ดร.ธิดา ภูมิ<br>หมั่นมี<br>+<br>(อาจารย์สอน<br>เสริม) |
| ๑๓           | <b>แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br/>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br/>ในพระไตรปิฎก เรื่อง</b><br>- การพัฒนาประสิทธิภาพการ<br>ทำงาน (ต่อ)        | ๓                | บรรยาย อธิบาย และนำตัวอย่าง<br>มาประกอบการอธิบายให้เห็น<br>อย่างชัดเจนพร้อมทั้งได้เชิญ<br>อาจารย์ผู้มีความรู้ทางด้านการ<br>พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมา<br>ให้ความรู้เพิ่มเติมกับนิสิตในชั้น<br>เรียน                                                                                                                             | ผศ.ดร.ธิดา ภูมิ<br>หมั่นมี<br>+<br>(อาจารย์สอน<br>เสริม) |
| ๑๔           | <b>แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br/>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br/>ในพระไตรปิฎก เรื่อง</b><br>- ธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับการ<br>บริหารงาน       | ๓                | บรรยาย อธิบาย และนำเสนอ<br>ตัวอย่างกรณีศึกษา พร้อมทั้งให้<br>นิสิตค้นคว้าจากพระไตรปิฎกใน<br>ประเด็นดังกล่าวแล้วนำอภิปราย<br>ประยุกต์ให้เข้ากับการบริหารใน<br>ปัจจุบัน                                                                                                                                                           | ผศ.ดร.ธิดา ภูมิ<br>หมั่นมี                               |
| ๑๕           | <b>แนวคิดสำคัญทางรัฐ<br/>ประศาสนศาสตร์ที่ปรากฏ<br/>ในพระไตรปิฎก เรื่อง</b><br>- ธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับการ<br>บริหารงาน (ต่อ) | ๓                | อาจารย์ผู้บรรยายแบ่งนิสิต<br>ออกเป็นกลุ่ม ๆ ละไม่เกิน ๕ คน<br>จากให้นิสิตค้นหาหน่วยงานการ<br>บริหารที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้าน<br>การบริหารและให้หาข้อมูลของ<br>การได้มาซึ่งรางวัลนั้นพร้อมทั้งให้<br>นิสิตค้นคว้าจากพระไตรปิฎกใน<br>ประเด็นดังกล่าวแล้วนำอภิปราย<br>ว่าการบริหารดังกล่าวในในแต่ละ<br>องค์กรใช้หลักบริหารใดและตรง | ผศ.ดร.ธิดา ภูมิ<br>หมั่นมี                               |

(๑๘)

| สัปดาห์<br>ที่ | หัวข้อ/รายละเอียด | จำนวน<br>ชั่วโมง | กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน<br>สื่อที่ใช้ (ถ้ามี) | ผู้สอน |
|----------------|-------------------|------------------|-------------------------------------------------|--------|
|                |                   |                  | กับหลักการบริหารใดใน<br>พระไตรปิฎก              |        |
| ๑๖             | สอบปลายภาค        | ๓                | สอบผ่านระบบ Classroom                           |        |

## ๒ แผนการประเมินผลการเรียนรู้

| ที่ | แผนการประเมินและ<br>วิธีการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | สัปดาห์ที่ประเมิน | สัดส่วน<br>เกณฑ์ที่<br>ประเมินผล |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| ๑   | <p>มาตรฐานการเรียนรู้ ๕ ด้าน</p> <p>๑. ด้านคุณธรรม จริยธรรม<br/>ประเมินจากการมีวินัยในการ<br/>เรียน การตรงเวลาในการเข้าชั้น<br/>เรียน การทำงานเสร็จและส่ง<br/>งานตามกำหนด และความ<br/>รับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็น<br/>ทีม การทำงานวิจัย และการเข้า<br/>ร่วมกิจกรรมในการใช้องค์<br/>ความรู้ทางการศึกษาทำ<br/>ประโยชน์ต่อสังคม</p> <p>๒. ความรู้ ประเมินจาก การ<br/>ทดสอบย่อย การสอบปลายภาค<br/>และการนำเสนอผลงาน</p> <p>๓. ทักษะทางปัญญา ประเมิน<br/>จากการแสดงออกทางการ<br/>กระบวนการคิดและการแก้ไข<br/>ปัญหา จากการปฏิบัติงานที่<br/>ได้รับมอบหมาย การนำเสนอ<br/>ผลงาน และการอธิบาย การ</p> | ตลอดภาคการศึกษา   | ๗๐ %                             |



(๑๙)

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                 |     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|
|   | <p>ตอบคำถาม</p> <p>๔. ทักษะความสัมพันธ์<br/>ระหว่างบุคคลและความ<br/>รับผิดชอบประเมินจากสังเกต<br/>พฤติกรรมและการแสดงออก<br/>ของนิสิตในหลายๆ ด้าน<br/>ระหว่างกิจกรรมการเรียนการ<br/>สอน เช่น พฤติกรรมความสนใจ<br/>ตั้งใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง<br/>และสังเกตพฤติกรรมแสดง<br/>บทบาทภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี<br/>ความสามารถในการทำงาน<br/>ร่วมกับผู้อื่น</p> <p>๕. ทักษะการวิเคราะห์เชิง<br/>ตัวเลข การสื่อสาร และการใช้<br/>เทคโนโลยีสารสนเทศประเมิน<br/>การทดสอบความรู้และเทคนิค<br/>การวิเคราะห์และแก้ปัญหาใน<br/>สถานการณ์จำลองเสมือนจริง<br/>และการทำงานวิจัย ตั้งแต่<br/>เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนการเขียน<br/>รายงาน และการนำเสนอ<br/>ผลงาน</p> |                 |     |
| ๒ | <p><b>การวิเคราะห์ผลงานที่มอบหมาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- การจัดทำรายงานกลุ่ม</li><li>- การตรวจและสรุปบทความ</li><li>- การส่งงานตามที่มอบหมาย</li></ul> <p><b>มีชิ้นงานตามจุดคำ(ความ<br/>รับผิดชอบหลัก) ทั้ง ๕ ด้าน</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ตลอดภาคการศึกษา | ๒๐% |



(๒๐)

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                |     |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----|
|   | <p>๑) มีภาวะผู้นำในการส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรมในที่ทำงาน และชุมชนที่ตนเกี่ยวข้อง</p> <p>๒) มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นแก่นของสาขาวิชา</p> <p>๓) สามารถใช้ความเข้าใจอันถ่องแท้ในทฤษฎีและเทคนิคการแสวงหาความรู้ในการวิเคราะห์ประเด็นและปัญหาสำคัญได้อย่างสร้างสรรค์</p> <p>๔) มีความสามารถในการแสดงออกถึงความโดดเด่นในการเป็นผู้นำในทางวิชาการและสังคมที่ซับซ้อน</p> <p>๓) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการนำเสนอรายงานการวิจัย หรือโครงการค้นคว้าที่สำคัญ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการตีพิมพ์ผ่านสื่อทางวิชาการและวิชาชีพได้อย่าง</p> |                                                |     |
| ๓ | <p><b>การเข้าเรียน/ร่วมทำกิจกรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- การมีส่วนร่วม อธิปราช</li><li>- การเสนอความคิดเห็นในกลุ่ม</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>ตลอดภาคการศึกษา</p> <p>-มีเอกสารรายงานฯ</p> | ๑๐% |

## หมวดที่ ๖ ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน

### ๑. เอกสารและตำราหลัก

จิตวิวัฒน์ หนึ่งมี . เอกสารประกอบคำสอน. “รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก”. คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒.

### ๒. เอกสารและข้อมูลสำคัญ

---

๓. เอกสารและข้อมูลแนะนำ ม.มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย : [WWW.mcu.ac.th](http://WWW.mcu.ac.th) , [WWW.polmcu.com](http://WWW.polmcu.com)

- ทฤษฎีองค์การและการจัดการ,

<https://docs.google.com/document/edit?id>

- การค้นคว้าวิทยานิพนธ์ (Thesis) : [WWW.ThaiLIS](http://WWW.ThaiLIS)      สถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ (สศช) : [WWW.nesdb.go.th](http://WWW.nesdb.go.th)

## หมวดที่ ๗ การประเมินและปรับปรุงการดำเนินการของรายวิชา

### ๑. กลยุทธ์การประเมินประสิทธิผลของรายวิชาโดยนิสิต

#### ๑.๑ นิสิตประเมินประสิทธิผลของรายวิชา

- ๑) ด้านวิธีการสอนของอาจารย์
- ๒) ด้านการจัดกิจกรรมในห้องเรียน
- ๓) ด้านการจัดกิจกรรมนอกห้องเรียน
- ๔) สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอนที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ ๕

ด้านที่ได้รับ

- ๕) ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรายวิชาด้วยระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัยฯ

#### ๑.๒ อาจารย์ผู้สอนประเมินพฤติกรรมการเรียนของนิสิต

- ๑) การสังเกตจากสนทนากลุ่มระหว่างอาจารย์ผู้สอนกับผู้เรียน

#### ๒) การสังเกตการณ์จากพฤติกรรมของผู้เรียน

#### ๑.๓ แบบประเมินผู้สอนและแบบประเมินรายวิชา

- ๑) แบบประเมินอาจารย์ผู้สอนและเอกสารรายงานที่สรุปผลการประเมิน

๒) แบบประเมินรายวิชาฯ และเอกสารรายงานที่สรุปผลการประเมิน  
**๑.๔ ข้อเสนอแนะผ่านเว็บ** ที่อาจารย์ผู้สอนได้จัดทำเป็นช่องทางการสื่อสารกับนิสิต  
 หลักฐานที่จะใช้ประเมินผลตาม มคอ.๕ เช่น เมล์ เว็บบอร์ด ฯลฯ

## ๒. กลยุทธ์การประเมินการสอน

### ๒.๑ การสอนเป็นไปในลักษณะที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

- มีการบรรยายถึงเนื้อหาหลักและแนะนำให้ผู้เรียนค้นคว้าหรือทำความเข้าใจ  
 ปกป้องด้วยตนเอง

**๒.๒ การสอนหลักการหรือทฤษฎีและกฎเกณฑ์ต่างๆ** เพื่อทดลองปฏิบัติจริงและใช้  
 เครื่องมือด้วยตนเอง

- โดยสอนสอดแทรกเนื้อหา/กิจกรรมที่ส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้  
 ผู้เรียนเกิดทักษะ

ในการเรียนรู้ การนำเสนอ และการอภิปราย โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ  
 สื่อสารกับผู้อื่น

### ๒.๓ การวัดและประเมินการสอน:

- การกำหนดวิธีวัดผลการศึกษา โดยอิงมาตรฐานกลุ่มหรืออิงเกณฑ์
- การสังเกตโดยอาจารย์ผู้สอนจากการที่นิสิตมาขอคำปรึกษา

## ๓. การปรับปรุงการสอน

หลังจากผลการประเมินการสอนในข้อ ๒ จึงมีการปรับปรุงการสอน โดยจัดกิจกรรม  
 ในการระดมสมอง และหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงการสอน ดังนี้

**๓.๑ หลักสูตรฯ** กำหนดให้ผู้สอนทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์และวิธีการสอนจากผล  
 การประเมินประสิทธิภาพรายวิชาแล้วจัดทำรายงานผลดำเนินการรายวิชา(มคอ.๕) ตามที่  
 สกอ.กำหนดให้จัดทำทุกภาคการศึกษา (ภายใน ๓๐ วัน/เทอม)

**๓.๒ หลักสูตรฯ** ส่งเสริมให้อาจารย์ผู้สอนเข้ารับการอบรมถึงกลยุทธ์การสอน วิเคราะห์  
 ผู้เรียนและการวิจัยในชั้นเรียนในรายวิชาที่มีปัญหาหรือมีประสิทธิผลจากการประเมินต่ำๆ  
 อย่างน้อยภาคการศึกษาละ ๑ รายวิชา

**๓.๓ หลักสูตรฯ** จัดให้มีการประชุม/สัมมนากับอาจารย์ผู้สอนเพื่อปรึกษาหารือปัญหา  
 การเรียนรู้ของนิสิตและวิธีการปรับปรุง/แก้ไขหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

#### ๔. การทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนิสิตในรายวิชา

ในระหว่างกระบวนการสอนรายวิชา มีการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ในรายหัวข้อ ตามที่คาดหวังจากการเรียนรู้ในรายวิชา ๕ ด้าน โดยสอบถามนิสิตหรือสุ่มตรวจผลงานนิสิต รวมถึงผลการทดสอบย่อย ดังนี้

**๔.๑ การแต่งตั้งคณะกรรมการทวนสอบฯ** เพื่อตรวจสอบผลการประเมิน”ผลการเรียนรู้ ๕ ด้าน”ของนิสิต โดยการตรวจสอบกระบวนการเรียน-การสอนรายวิชานั้นๆ เช่น ตรวจ มคอ.๓ เนื้อหาในรายวิชาและสื่อการสอน รวมทั้งเอกสารประกอบการสอน/ตำราที่ใช้ประกอบการสอนฯ (ตามหมวดที่ ๒ การจัดการเรียนการสอนของรายวิชาฯ ใน มคอ.๕)

**๔.๒ การตรวจสอบข้อสอบ ตรวจรายงาน และวิธีการให้คะแนนสอบ** การให้คะแนนพฤติกรรม และการให้คะแนนตามข้อกำหนดการวัดและประเมินผลรายวิชาตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งพิจารณาจากผลการทดสอบย่อยและให้คำปรึกษาฯ

**๔.๓ การทวนสอบผลการเรียนรายวิชาฯ** มีการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ โดยรวมในรายวิชา ดังนี้

๑) การทวนสอบการให้คะแนนจากการสุ่มตรวจผลงานของนิสิต โดยอาจารย์อื่นที่ประจำสาขาวิชาฯ

๒) การสอบถาม/สัมภาษณ์นิสิตฯ เพื่อพิจารณาผลการเรียนรู้ในรายวิชาฯ โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบและผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละสาขาวิชาฯ เพื่อตรวจสอบผลการประเมิน”ผลการเรียนรู้ ๕ ด้าน”และพฤติกรรมนิสิต/นิสิตฯ

#### ๕. การดำเนินการทบทวนและการวางแผนปรับปรุงประสิทธิผลของรายวิชา

จากผลการประเมินและทวนสอบผลสัมฤทธิ์ประสิทธิผลรายวิชา โดยสาขาวิชาและคณะวิชาฯ ได้มีการวางแผน การปรับปรุงการสอนและรายละเอียดของวิชา(มคอ.๓) เพื่อให้เกิดคุณภาพมากขึ้น ดังนี้

**๕.๑ การปรับปรุงรายละเอียดของรายวิชาทุกภาคการศึกษาปี** หรือตามข้อเสนอแนะ และผลการทวนสอบรายวิชาในมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ตามข้อ ๔

**๕.๒ การเปลี่ยนหรือสลับอาจารย์ผู้สอนในรายวิชาฯ** เพื่อให้มีนิสิตได้มีมุมมองในเรื่องการประยุกต์ความรู้นี้กับปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอก/ปัญหาในสังคมหรือหน่วยงานต่างๆ

**๕.๓ การเชิญวิทยากร/อาจารย์ผู้สอนท่านอื่นๆ** เพื่อเข้าร่วมสอน ที่ทำให้นิสิตได้รับความรู้เพิ่มหรือมีมุมมองในเรื่องประสบการณ์หรือการประยุกต์ความรู้นี้กับปัญหาที่มาจากผลงานวิจัย/ประสบการณ์ของวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิฯ



(๒๔)

ลงชื่อ.....

อาจารย์ผู้สอนรายวิชา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดา วัฒนศิริ

วันที่ ๑๒ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

ลงชื่อ.....

อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา,ผศ.ดร.

วันที่ ๑๒ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๒





## ขอบข่ายการเรียนรู้บทที่ ๑

๑. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์
๒. รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

### จุดประสงค์การเรียนรู้

๑. เพื่อให้นิสิตมีความรู้เกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานทางรัฐประศาสนศาสตร์
๒. เพื่อให้นิสิตมีความรู้เกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก





## บทที่ ๑

# ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก อาทิต ปญญา เทปิฎเก รฐประศาสนศาสสส โกวิท

### บทนำ

รัฐประศาสนศาสตร์เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในทุกสาขา อาชีพและในทุกองค์กร ดังนั้นรัฐประศาสนศาสตร์จึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะต้องศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ในบทนี้จะได้ศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ในแง่มุมของพระพุทธศาสนา ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักรัฐประศาสนศาสตร์ที่เก่าแก่ที่สุดในโลกอีกแนวคิดหนึ่ง ที่กล่าวเช่นนี้เพราะเกิดขึ้นสมัยที่พระพุทธเจ้ายังทรงมีพระชนม์อยู่และเป็นผู้กำหนดแนวคิดเหล่านั้น เพียงแต่การเรียกขานและการทำความเข้าใจในศาสตร์เหมือนเช่นทุกวันนี้ยังไม่ได้ รับการเผยแพร่และรู้จักกันเช่นทุกวันนี้ แนวคิดดังกล่าวจะเป็นเช่นไรและจะมี องค์ประกอบเช่นไร จะมีความแตกต่างจากรัฐประศาสนศาสตร์ทั่วไปหรือไม่ ผู้เขียนจะได้นำเสนอในบทนี้พร้อมทั้งวิเคราะห์และยกตัวอย่างประกอบ

### ๑.๑ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์

การศึกษาเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎกนั้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจยิ่งสำหรับผู้ที่ยกคึกคว่ำและกำลังศึกษาใหม่ในศาสตร์นี้และโดยเฉพาะอย่างยิ่งศาสตร์นี้ปรากฏในพระไตรปิฎก นักวิชาการด้านนี้ส่วนมากอาจจะเกิดความ อัจฉริยะใจในแนวคิดขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่เมื่อศึกษาในหลักธรรมหรือ ธรรมบทในพระสูตรต่าง ๆ จะปรากฏแนวคิดทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์อยู่เต็ม ไปหมด ซึ่งบางท่านได้ยอมรับแนวคิดเหล่านั้นว่าเป็นแนวคิดของนักคิดตะวันตก และเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกไปแล้ว แต่หาว่าไม่ว่าแนวคิดทั้งหลายเหล่านั้นได้เกิดขึ้น ก่อนที่นักคิดตะวันตกทั้งหมดที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์จะเกิดขึ้น เสียอีก ดังนั้นเอกสารคำสอนเล่มนี้จึงเป็นประตูดุแรกหรือบันไดขั้นแรกให้กับผู้ที่ สนใจศึกษาแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎกต่อไป รัฐประศาสน ศาสตร์เป็นเรื่องที่ว่าด้วยการบริหารสังคมเพราะสังคมนั้นเกิดขึ้นจากกลุ่มคนตั้งแต่

สองคนขึ้นไป ถ้ากลุ่มใหญ่ปัญหาในการบริหารจัดการก็ย่อมจะเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา ปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม ชุมชน เมื่อมีมากขึ้นจึงต้องมีการ กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ รัฐประศาสนศาสตร์เชิงพุทธ เป็นการนำหลักทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารรัฐกิจที่เป็นศาสตร์สมัยใหม่มาใช้ใน การบริหารจัดการเชิงพุทธ เป็นการนำเอาหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาประยุกต์กับวิชา สมัยใหม่ ทั้งนี้เพราะพุทธธรรมเป็นนามธรรมสูงกว่าความรู้สมัยใหม่ใดๆ พุทธธรรมจึงสามารถครอบคลุมทั้งวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ได้ทั้งหมด โดยกระบวนการที่นำหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา มาเป็นตัวเชื่อมกับทฤษฎีการจัดการ ที่จะก่อให้เกิดองค์ความรู้และแนวทางแก่ผู้ปฏิบัติในกระบวนการต่างๆ โดยมีหลักบริหารจัดการ ๓ ป. คือ หลักปรีชา (เรียนรู้) ปฏิบัติ (ทำตาม) และปฏิเวธ (ดูแลผล) ซึ่งมีกุญแจสำคัญ คือต้องใช้สติเป็นตัวควบคุม ให้ดีทั้งหมด แต่ก่อนที่จะเข้าสู่เนื้อหาในส่วนของรัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎกนั้น จะอธิบายถึงความหมายของรัฐประศาสนศาสตร์ที่เป็นศาสตร์สมัยใหม่ก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งจะทำให้เราสามารถเชื่อมโยงแนวคิด (Concept) ทฤษฎี (Theory) ทางรัฐประศาสนศาสตร์มาบูรณาการเข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาได้เป็นอย่างดี ความหมายของรัฐประศาสนศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์เป็นศาสตร์ว่าด้วยเรื่องการบริหารการจัดการภาครัฐ หรือการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีชื่อในทางภาษาอังกฤษว่า “Public Administration” หาก พิจารณาโดยนัยแล้ว รัฐประศาสนศาสตร์นั้นสามารถแบ่งได้เป็น ๒ นัย คือ

๑. ในฐานะเป็น สาขาวิทยาการศึกษา (Discipline of Study) เรียกว่า วิชารัฐประศาสนศาสตร์หรือวิชา บริหารรัฐกิจ ซึ่งเป็นวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานของรัฐเป็นศาสตร์หรือวิชาการ ซึ่งสามารถศึกษาได้อย่างเป็นระบบมีกฎเกณฑ์และหลักการ และ

๒. ในฐานะที่เป็นกิจกรรม (Activities) ซึ่งมีความหมายตรงกับคำว่า การบริหารงานสาธารณะ หรือกิจกรรมการบริหาร งานสาธารณะซึ่งครอบคลุมทั้งการบริหารราชการ ทั้งราชการพลเรือนและทหารเป็นกิจกรรม ที่ราชการปฏิบัติและ

ต้องปฏิบัติ รัฐประศาสนศาสตร์ยังเป็นวิชาที่ว่าด้วยหลักและวิธีการดำเนินงานให้เป็นไปตาม นโยบายที่วางไว้ โดยมุ่งเสาะหาหลักการและวิธีการที่จะใช้ในการปฏิบัติงานให้รัดกุมและมี ประสิทธิภาพขึ้น รัฐประศาสนศาสตร์จึงเป็นเรื่องของการกำหนดวัตถุประสงค์การวางแผน ในการดำเนินงาน การแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบ การบังคับบัญชาตลอดจนการ ประเมินผลการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งคือ เป็นวิชาที่ว่าด้วยศิลปะและศาสตร์ การบริหารราชการของประเทศ เพื่อมุ่งถึงการประหยัด และประสิทธิภาพเป็นสำคัญ<sup>๒</sup>

อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการได้อธิบายความหมายทาง รัฐประศาสนศาสตร์ไว้อีกหลายความหมาย เช่น Prunchaphuek ได้กล่าวถึงรัฐประศาสนศาสตร์ว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภาครัฐบาล<sup>๓</sup> ในภาษาอังกฤษคำว่า Public Administration (ตัวพิมพ์ใหญ่) หมายถึง สาขาวิชาการบริหารงานภาครัฐ ส่วน public administration (ตัวพิมพ์เล็ก) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการ หรือ พฤติกรรมการบริหารงานภาครัฐบาล ในภาษาไทยนั้น คำว่า รัฐประศาสนศาสตร์มักจะหมายถึงสาขาวิชาการบริหารงานของรัฐ ส่วนการบริหารรัฐกิจมักจะหมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการเกี่ยวกับการบริหารงานของรัฐ นอกจากนั้น Chongprathum ได้อธิบายถึงรัฐประศาสนศาสตร์ว่าหมายถึง การศึกษาการบริหารราชการและการกระทำหรือกิจกรรมการบริหารราชการ เพราะความหมายทั้งสอง<sup>๔</sup> คือ การศึกษา และการกระทำทางด้านการบริหารราชการนั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดอีกทั้ง Henry ได้ อธิบายถึงรัฐประศาสนศาสตร์ว่ามีเอกลักษณ์ เพราะมีความแตกต่างจากรัฐศาสตร์ที่เป็นวิชาที่ให้ความสนใจต่อการศึกษาโครงสร้างและพฤติกรรมของระบบราชการรวมทั้ง

<sup>๑</sup> Waldo, Dwight, **The Study of Public Administration**, (New York: Random House, Inc, 1955), p. 151.

<sup>๒</sup> Karnjanapakprn, C., **Public Administration**, (Duplicate document), (Faculty of Public Administration: Thammasat University, 2010), p. 15.

<sup>๓</sup> Prunchaphuek, T, **Comparative Public Administration: Tools for Country Development**, (Bangkok : Chulalongkorn University, 1992), p. 59.

<sup>๔</sup> Chongprathum, W. & Chantarasorn, W. **Conceptual Coordination And the Scope of Public Administration**, (Bangkok: National Institute of Development Administration Printing, 1996), p. 83.

เป็นศาสตร์ที่มีระเบียบวิธีการศึกษาเป็นของตนเอง<sup>๕</sup> รัฐประศาสนศาสตร์ยังแยกความแตกต่างจากศาสตร์การบริหารในแง่ที่ว่าป็นวิชาที่ศึกษาเรื่องขององค์การรัฐซึ่งมิได้มุ่งแสวงหากำไร ดังเช่น องค์การเอกชน แต่จากสถานการณ์ปัจจุบันองค์การของรัฐมีความจำเป็นต้องบริหารงานองค์การ เพื่อแสวงหากำไรแต่นำกำไรกลับมาช่วยเหลือต่อส่วนรวม เช่น องค์การของมูลนิธินอกจากนี้ ยังเป็นวิชาที่สนับสนุนให้องค์การของรัฐมีโครงสร้างกลไกในการตัดสินใจที่สามารถเกื้อกูลต่อการให้บริการสาธารณะส่วน Vocino & Rabin ยังได้อธิบายถึงรัฐประศาสนศาสตร์ว่าเป็น การประยุกต์ใช้ทฤษฎีและวิธีการปฏิบัติงานในเรื่องเกี่ยวกับองค์การ การตัดสินใจและบุคลากร เพื่อนำมาสู่การแก้ไขปัญหาสาธารณะ<sup>๖</sup> ซึ่งมีความแตกต่างจากการบริหารงาน ภาคเอกชน และ Nigro & Nigro ยังได้อธิบายต่ออีกว่ารัฐประศาสนศาสตร์เป็นเรื่องหรือกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ (๑) ความพยายามร่วมกันของกลุ่มชนสาธารณะ (๒) กิจกรรมของ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายตุลาการ (๓) เป็นเรื่องของการเมืองและการกำหนดนโยบายสาธารณะ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบาย และ (๔) บทบาทของเอกชนและ บุคคลหลายฝ่าย ที่มีต่อการให้บริการชุมชน<sup>๗</sup> จากความหมายในเบื้องต้นจึงสรุปได้ว่ารัฐประศาสนศาสตร์มีความหมายตรงกับคำศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Public Administration จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงาน ภาครัฐ หรือ ระบบราชการ รวมทั้งองค์กรของรัฐ เช่น รัฐวิสาหกิจ และองค์กรมหาชนต่างๆ โดยส่วนใหญ่มักเน้นเรื่องกรอบแนวคิดด้านการบริหารองค์การและการจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานคลังและงบประมาณ การบัญชีรัฐบาล การวางแผนบริหาร กฎหมายมหาชน ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานภาครัฐ นโยบายสาธารณะ การบริหารงานตำรวจ และจิตวิทยาองค์การ เป็นการบริหารงานภาครัฐที่เกี่ยวกับ กิจกรรมสาธารณะเพื่อสนองต่อความต้องการของ

<sup>๕</sup> Henry, N. **Public administration and public affairs** (2nd ed.), (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980),p 22.

<sup>๖</sup> Vocino, T. & Rabin, J. **Contemporary public administration**, (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1981),p 101.

<sup>๗</sup> Nigro, F. A., & Nigro, L. G. **Modern public administration** (6th ed.), (New York: Harper & Row, 1984), p. 62.

ประชาชนส่วนใหญ่ ไม่มีเป้าหมายเพื่อหากำไรมีลักษณะเป็นระบอบราชการ ทุนในการดำเนินการมาจากภาษีของประชาชน<sup>๘</sup>

## ๑.๒ รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

เมื่อทราบความหมายของรัฐประศาสนศาสตร์ที่เป็นศาสตร์สมัยใหม่แล้ว ที่นี้มาเข้าสู่เนื้อหา รัฐประศาสนศาสตร์เชิงพุทธกันบ้าง รัฐประศาสนศาสตร์เชิงพุทธ นั้น เริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่ พระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ทั้ง ๕ แล้วพระอัญญาโกณฑัญญะได้เกิดดวงตาเห็นธรรมขอบวชเป็นพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนา จึงทำให้เกิดเป็นพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ ภิกษุณีอุบาสกอุบาสิกาทำให้เกิดพุทธบริษัททั้ง ๔ เป็นสมาชิกในพระพุทธศาสนา เมื่อมีพุทธบริษัททั้ง ๔ เกิดขึ้นพระพุทธเจ้าก็ต้องใช้รัฐประศาสนศาสตร์ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์เพื่อความเป็น ระบบระเบียบและการอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก การที่เราจะศึกษา รัฐประศาสนศาสตร์เชิงพุทธในครั้งนี้ทางผู้เขียนขอยกพุทธพจน์ ของพระพุทธองค์ที่ทรงกำหนดคุณลักษณะของผู้จะทำหน้าที่บริหาร ๗ ประการใน ทุติยปาปณิกสูตร ดังนี้<sup>๙</sup>

๑. จกขุมา หมายถึง ต้องมีปัญญามองการณ์ไกล ต้องเป็นผู้ฉลาดสามารถในการวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill

๒. วิรูโระ หมายถึง ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการธุระต่าง ๆ หรือกิจการ ทั้งปวงได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ข้อนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill

๓. นิสสยสมปนโน หมายถึง เป็นผู้มีความสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ซึ่งเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill

<sup>๘</sup> Kenaphoom, S. “Evolution and Scope of Public Administration Education”, *Chophayom Journal*, 26 (2): (July – December, 2015): 83.

<sup>๙</sup> อัง.เอก.(ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓-๑๖๕.

คุณลักษณะ ทั้ง ๓ ประการนี้มีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างของนัก บริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบในการวางแผนแลควบคุมคนเป็นจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ (จกขุมา) และข้อที่ ๓ (นิสสยสมปนโน) สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ (วิธูโร) มีความสำคัญน้อยลงมา เพราะผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายงานด้านเทคนิค หรือ วิชาการให้ผู้ร่วมงานไปดำเนินการแทนได้ตามความสามารถและความเหมาะสมของผู้นั้น

สำหรับผู้บริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อ (จกขุมา วิธูโรและ นิสสยสมปนโน) มีความสำคัญเท่า ๆ กัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องมีปัญหาที่จะมองการณ์ไกลหรือการ วางแผนงานในอนาคตและวางแผนตัวเอง เพื่อที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไปสำหรับผู้บริหาร ระดับต้น จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะข้อ ๒ (วิธูโร) และข้อ ๓ (นิสสยสมปนโน) เพราะต้องลง มือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานหรือทีมงานอย่างใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อ ๑ (จกขุมา) ไปด้วย ก็คือ การพัฒนาปัญญาเพื่อเตรียมพร้อม เลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางต่อไปจากคุณลักษณะและ ทักษะของผู้บริหารระดับ ต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวถึงนั้น นอกจากนี้หลักทฤษฎีทางรัฐ ประศาสนศาสตร์ยังนำมาบูรณาการกำหนดเป็นกรอบ ในการพิจารณา หน้าที่ (Function) เพื่อการบริหารจัดการมีอยู่ตามที่ ประการตามคำย่อใน ภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางเนิงาน ในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางของ องค์กร

O คือ Organization หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้าง ความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำ และการ กระจายอำนาจภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจาย อำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การ พัฒนา บุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม ๗

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการ ดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของ การ ปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร เราจะ พิจารณารัฐประศาสนศาสตร์เชิงพุทธเพื่อนำมาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารที่เกี่ยวกับ การวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการกำกับ ดูแล ตามลำดับดังต่อไปนี้<sup>๑๐</sup>

การวางแผนเชิงพุทธเมื่อว่าตามคำนิยามและหน้าที่ของนักบริหารดังกล่าว มานี้เราต้องยอมรับว่า หลังจากตรัสรู้ในวันเพ็ญกลางเดือน ๖ ซึ่งเป็นวันวิสาขบูชา พระพุทธเจ้าทรงประทับอยู่ตาม ลำพังพระองค์เดียว ในขั้นนี้ยังไม่มีการบริหารใน พระพุทธศาสนา การบริหารเกิดขึ้น เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาในพระพุทธศาสนา เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นหลังจากพระพุทธเจ้าตรัสรู้ได้ ๒ เดือน นั่นคือ เมื่อพระพุทธเจ้า แสดงปฐมเทศนา แก่พระปัญจวัคคีย์ในวันอาสาฬหบูชา ท่านอัญญาโกณฑัญญะได้ ดั้วตาเห็นธรรมแล้วขอบวชเป็นพระภิกษุรูปแรกใน พระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้า ทรงประทานการอุปสมบทแก่ท่านอัญญาโกณฑัญญะด้วยพุทธ ดำรัสว่า “เธอจง เป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุด แห่งทุกข์โดยชอบเถิด” เราจะเห็นได้ว่าในพุทธดำรัสนี้มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ ของการอุปสมบทไว้ ชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์ โดยชอบเถิด” นั่นหมายถึงว่ามีการกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อให้สมาชิกใหม่ ได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

พระพุทธเจ้าทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนายึดเป้าหมาย เดียวกัน คือ มุ่ง ปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในโอกาสอื่น ว่า พรหมจรรย์ (การบวช) นี้ไม่ได้มีไว้สำหรับแสวงหาลาภสักการะและคำ สรรเสริญ ไม่ได้มีไว้เพียงเพื่อศีล สมาธิและ ปัญญาเท่านั้น แต่มีไว้เพื่อเจโตวิมุตติ หรือความหลุดพ้นแห่งจิต ในพุทธวิธีเกี่ยวกับวางแผนนี้สิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์<sup>๑๑</sup> พระพุทธเจ้าตรัสว่าผู้บริหารต้องมีจักขุมา แปลว่า มีสายตาวีไกล คือมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมาย ปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กร ยอมรับและดำเนินไปสู่

<sup>๑๐</sup> Phradhammakosajarn,(P.APayutto),**Buddhist Management Method**, (Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2006), p. 22.

<sup>๑๑</sup> อด.เอก.(ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓-๑๖๕.

จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วย วิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดที่จุดเดียวคือวิมุตติ (ความหลุด พันทุกข์) ดังพุทธพจน์ ที่ว่า “เปรียบเทียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคือรสเค็มฉั่นใด ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติรสฉั่นนั้น การถือเอาความ หลุดพ้นทุกข์เป็นวัตถุประสงค์ส่วนตัว สำหรับสมาชิกทุกคนในพระพุทธศาสนาที่ใช้ได้กับผู้ยัง ไม่บรรลुเป็นพระอรหันต์แต่เมื่อสมาชิคนั้นเป็นพระอรหันต์ได้เจโตวิมุตติหลุดพ้นทุกข์แล้ว วัตถุประสงค์ของเขาก็เปลี่ยนไป นั่นคือแทนที่จะดำเนินชีวิตเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว พระอรหันต์จะดำเนินชีวิตเพื่อช่วยคนอื่นให้หลุดพ้นทุกข์ดังจะเห็นได้ว่าเมื่อพันพรรษาแรก มีภิกษุผู้สำเร็จเป็นพระอรหันต์ ๖๐ รูป พระพุทธเจ้าทรงวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาแล้ว ส่งพระสาวกเหล่านั้นให้แยกย้ายกันไปในทิศทางต่าง ๆ ด้วยพระดำรัสว่า<sup>๑๒</sup> “ภิกษุทั้งหลาย เรา พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ทั้งที่เป็นของมนุษย์แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วง ทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ทั้งที่เป็นของมนุษย์ เธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์ และความสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุข แก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย แต่อย่าไปทางเดียวกันสองรูป...แม้เราเองก็จะไปยังตำบลอุรุเวลา เสนานิคมเพื่อแสดงธรรม”

เนื่องจากพระสงฆ์มีจำนวนจำกัด พระพุทธเจ้าจึงทรงบัญชาให้แต่ละรูปไปตามลำพังคนเดียว ส่วนพระองค์เองทรงเลือกไปประกาศธรรมแก่เจ้าลัทธิในแคว้นมคธ คือ ชฎิล สามพี่น้องที่ตำบลอุรุเวลาเสนานิคม พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลา ๒ เดือนปราบพยศชฎิลสามพี่น้องและบริวาร จนทำให้พวกเขาหันมาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา จากนั้น ได้เสด็จ ไปเทศน์โปรดพระเจ้าพิมพิสารผู้เป็นพระราชาแห่งแคว้นมคธ พระเจ้าพิมพิสารและ ประชาชนชาวมคธพอเห็นว่าชฎิลสามพี่น้องที่พวกตนนับถือได้ยอมเป็นสาวกของพระพุทธเจ้า แล้ว ก็คลายทิฐิมานะหันมาตั้งใจฟังธรรม ในที่สุดก็ได้ดวงตาเห็นธรรมและหันมานับถือ พระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลาไม่นานนับจากวันตรัสรู้ก็สามารถวางรากฐานพระพุทธศาสนาในแคว้นมคธ ซึ่งเป็นหนึ่งในแคว้นมหาอำนาจสมัยนั้น นี่เป็นผลจากการ วางแผนประกาศพระศาสนาในเบื้องต้นของพระพุทธเจ้า วารสาร

<sup>๑๒</sup> วิ.มหา.(ไทย) ๔/๓๒-๓๓/๓๒.

สถาบันวิจัยพินลธรรม ๙ ในการวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาดังกล่าวนั้น พระพุทธเจ้าทรงกำหนด วัตถุประสงค์สำหรับให้สมาชิกในองค์กรทุกคนถือปฏิบัติ เป็นแบบเดียวกัน นั่นคือให้สมาชิก ยึดความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัวหรือความหลุดพ้น ทุกข์ของคนอื่นเป็นเป้าหมายของการดำเนินชีวิต การปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ ส่วนตัว เรียกว่า อัตตहितสมบัติการปฏิบัติเพื่อความ หลุดพ้นทุกข์ของคนอื่น เรียกว่า พรหิตปฏิบัติ

จะเห็นได้ว่าการวางแผนเพื่อบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้านั้นมีการใช้ วิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กรคณะสงฆ์ไว้อย่าง ชัดเจน องค์กร พระพุทธศาสนาเจริญเติบโตขึ้นมาได้เพราะผลจากวิสัยทัศน์ของ พระพุทธเจ้า การจัดองค์กรเชิงพุทธ ในการรับสมาชิกใหม่เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุ ในพระพุทธศาสนาจะมีการ กำหนดให้สมาชิกทุกคนเริ่มต้นจากศูนย์นั่นคือ ไม่มีการอนุญาติให้นำชาติชั้นวรรณะหรือ ตำแหน่งหน้าที่ในเพศฆราวาสเข้ามาใน องค์กรคณะสงฆ์ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเทียบ แม่น้ำใหญ่บางสายคือ แม่น้ำคงคา ยมุนา อจิรวดีสรภูมที่ไหลถึงมหาสมุทรแล้วย่อมละนาม และโคตรอันเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่ามหาสมุทรเหมือนกันวรรณะ ๔ เหล่านี้คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ก็เช่นเดียวกันคือ ออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยที่ ตถาคต ประกาศแล้วย่อมละชื่อและตระกูลเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่าสมณะเชื้อสายศากย บุตร เหมือนกัน” พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นว่า ทุกคนที่เข้ามาบวชใน พระพุทธศาสนาเป็นพระภิกษุ เสมอเหมือนกันหมด การอยู่ร่วมกันของคนที่ไม่เท่า เทียมกันนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในการบังคับ บัญชาภายในองค์กร เพราะเหตุที่ว่า เมื่อสมาชิกถือตัวว่า เท่าเทียมกับคนอื่นก็จะมีใครเชื่อ ฟังใครหรือยอมลงให้ใคร ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “การอยู่ร่วมกันของคนที่ไม่เสมอกันนำทุกข์มาให้”<sup>๑๓</sup> ถ้าเป็นเช่นนั้นการบังคับบัญชาภายในองค์กรก็มิได้พระพุทธเจ้าจึงทรง กำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความ เคารพต่อผู้ บวชก่อนเมื่อสาวกมีจำนวนมากขึ้น พระพุทธเจ้าทรงจัดองค์การใน พระพุทธศาสนาออกเป็น พุทธบริษัท ๔ คือ ภิกษุ ภิกษุณีอุบาสก อุบาสิกา ในส่วน ของภิกษุบริษัทและภิกษุณีบริษัท พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะ สงฆ์ดังจะเห็นได้จากการที่ทรงกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการอุปสมบท

<sup>๑๓</sup> พุ.พ. (ไทย) ๒๕/๓๑/๔๕-๔๖.

เมื่อมีกิจจาธิกรณ์หรือกิจการที่จะต้องทำร่วมกันคณะสงฆ์สามารถบริหารจัดการ  
เอง หรือเมื่อมีกรณีความขัดแย้งเกิดขึ้นในคณะสงฆ์

พระพุทธเจ้าก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์เป็นผู้จัดการแก้ปัญหา การ  
บริหารงานบุคคลเชิงพุทธ การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การ  
รับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมี การกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์พระพุทธเจ้าทรงมอบความ  
เป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การ อุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบบัญญัติติดจตุตถ  
กรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบท เรียกว่าพระอุปัชฌาย์การรับคนเข้า  
มาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จาก คณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกัน  
ในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวช  
ใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรม และการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่  
ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมี พรรษาครบ ๕ จึงเรียกว่านิสัยมุตต  
กะ คือผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่  
จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการนี้ก่อให้เกิดระบบ โรงเรียนในวัด ซึ่งต่อมาได้  
พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนา  
ลันทา ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนา  
บุคลากร トラบใดที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลुเป็นพระอรหันต์เขาผู้นั้นต้องได้รับ  
การศึกษาอบรมตลอดไป เรียกว่าเป็นเสขะ คือ ผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อสำเร็จ  
การศึกษาเป็นพระอรหันต์แล้วจึงเรียกว่า เป็นอเสขะ คือผู้ไม่ต้องศึกษา  
กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขาคือศีล สมาธิปัญญา  
ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอน  
ในทาง ทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า  
พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญ แก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็น  
อย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้พระพุทธศาสนาจึงชื่อ ว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา การ  
อำนวยการเชิงพุทธ การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้อง  
อาศัยภาวะผู้นำเป็น สำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตาม  
ผู้นำในพระพุทธศาสนา การที่ สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับ  
ภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม ๑๑ พุทธธรรม  
กับการบริหารองค์กร บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการ  
ดังกล่าวมาแล้ว คือ อัตตहितสมบัติหมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัว

ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำและปรารถนาปฏิบัติหมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงาน เพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน

พระพุทธเจ้าทรงเพียบพร้อมด้วยอรรถกถาสมบัติและปรารถนาปฏิบัติจึงสามารถใช้ภาวะผู้นำบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอรรถกถาสมบัติที่สำคัญในการบริหารของพระพุทธเจ้าก็คือความสามารถในการสื่อสารกับคน ความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับพระสมัญญาว่า ตถาคต หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น<sup>๑๔</sup> พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมาก เพราะทรงสอนให้รู้ (ยถาว่าที) ทำให้ดู (ตถากาโร) และอยู่ให้เห็น (ยถาว่าทีตถากาโร) ยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของ พระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบ ธรรมาธิปไตย ดังที่พระพุทธเจ้าทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำมาดีซึ่งเรียกว่า อธิปไตย ๓ ประการ<sup>๑๕</sup>

๑. อัตตาธิปไตย การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง ๒. โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง นั่นคือ ยึดทัศนะ หรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง ๓. ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อความดีทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรมคือ หน้าที่เป็นสำคัญ เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงยึดหลักธรรมาธิปไตยนี้เอง จึงไม่มีการตั้งใครเป็น ศาสดาสืบต่อจากพระพุทธองค์ก่อนที่พระพุทธเจ้าจะเสด็จดับขันธปรินิพพาน พระอานนท์ทูลถามว่า จะทรงตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระองค์หรือไม่ พระพุทธเจ้าตรัสตอบว่า จะไม่ ทรงตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระองค์ทั้งนี้เพราะทรงประสงค์จะให้คณะสงฆ์ปกครอง กันเองโดยยึดพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครองดังที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า “ธรรมและวินัย ที่เราแสดงแล้วบัญญัติแล้วจะเป็นศาสดาของพวกเขาเมื่อเราล่วงลับไป”

หลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้วไม่นาน พระมหากัสสปะได้ปฏิบัติตาม พุทธพจน์นี้โดยเรียกประชุมพระอรหันต์ ๕๐๐ รูป เพื่อสังคายนาพระธรรมวินัยให้เป็นหมวดหมู่สำหรับใช้เป็นหลักอ้างอิงในการบริหารกิจการพระพุทธศาสนา นับแต่นั้นมาการบริหาร กิจการพระพุทธศาสนาก็ยึดพระธรรมวินัยในพระไตรปิฎกเป็นหลัก โดยมีคณะสงฆ์เป็นองค์กร บริหารสูงสุดสืบต่อมาจนทุกวันนี้

<sup>๑๔</sup> พ.วิมา.(ไทย) ๒๖/๔๗๓/๔๓๕.

<sup>๑๕</sup> อ.เอก.(ไทย) ๒๐/๔๗๙/๑๖๕-๑๖๗.

พุทธธรรมกับการกำกับดูแล การกำกับดูแลเป็นการควบคุมสมาชิกภายในองค์กร ให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลคณะสงฆ์เป็น อย่างยิ่ง ดังที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์เพื่อข่มบุคคลผู้ร้ายางาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิด ความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา การบัญญัติพระวินัยเป็นเครื่องช่วยให้พระสงฆ์มีวินัยในตนเองและมีเกณท์ในการ ประเมินตนเอง

เมื่อเห็นว่าตนทำผิดพลาดไปจาก มาตรฐานความประพฤติที่พระพุทธเจ้า ทรง บัญญัติไว้และความผิดพลาดนั้นไม่ร้ายแรงถึงขนาดต้องถูกขับออกจากหมู่ คณะ หรือขาดจาก ความเป็นภิกษุพระสงฆ์แต่ละรูปจะสารภาพความผิดพลาดต่อ เพื่อนพระสงฆ์ด้วยกัน พิธี สารภาพเรียกว่า การแสดงอาบัติซึ่งลงท้ายด้วยคำมั่น สัญญาว่า จะไม่ทำผิดอย่างนั้นอีกต่อไป (น ปุณณวัณนีสสามิ) เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจ ให้พระสงฆ์ปฏิบัติตามพระวินัยที่ทรงบัญญัติไว้แล้ว พระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้ พระภิกษุนำศีลสิกขาบทที่ทรงบัญญัติไว้เหล่านั้นมาสวดให้กันและ กันฟังทุกกึ่ง เดือนในวันพระ ๑๕ คำ ประเพณีปฏิบัตินี้เรียกว่าการสวดปาฏิโมกข์ในตอนจบ ของศีลสิกขาบทแต่ละข้อ ผู้สวดก็จะถามที่ประชุมสงฆ์ว่า “กจจิทถ ปริสุทฺธา ทาน ทังหลายปริสุทฺธิในศีลสิกขาบทนี้แล้วหรือ” กระบวนการกำกับดูแลความ ประพฤติของพระสงฆ์ที่พระพุทธเจ้าบัญญัติไว้นั้น เป็นหลักประกันความมั่นคงและ ความบริสุทธิ์ผุดผ่องของคณะสงฆ์ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “เปรียบเหมือน มหาสมุทร ไม่ร่วมกับซากศพที่ตายแล้ว ซากศพที่ตายแล้วใดมีอยู่ใน มหาสมุทร มหาสมุทรย่อมนำซากศพที่ตายแล้วนั้นไปสู่ฝั่ง ชัดขึ้นบกโดยพลัน บุคคลใดเป็นผู้ วารสารสถาบันวิจัยพุทธธรรม ๑๓ ทุกศีล มีธรรมลามก มีความประพฤติไม่สะอาด นำรังเกียจ สงฆ์ย่อมไม่ร่วมกับบุคคลนั้น ย่อม ประชุมกันยกเธอออกไปเสียโดย พลัน ถึงแม้เธอนั่งในท่ามกลางภิกษุสงฆ์ก็จริง ถึงอย่างนั้นเธอ ชื่อว่าไกลจากสงฆ์ และสงฆ์ก็ไกลจากเธอ”

บทสรุป รัฐประศาสนศาสตร์ซึ่งเป็นศาสตร์สมัยใหม่เมื่อเรานำมา เปรียบเทียบและบูรณาการเข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแล้วจะเห็นว่า ในครั้งพุทธกาลองค์สมเด็จพระ สัมมาสัมพุทธเจ้าเองก็ทรงใช้รัฐประศาสนศาสตร์



ในการบริหารจัดการกับพุทธบริษัททั้ง ๔ ทั้งนี้ในทุกกระบวนการที่พระพุทธองค์ได้ทรงนำมาใช้อาจจะไม่ครอบคลุมเหมือนกับรัฐ ประศาสนศาสตร์ในปัจจุบัน แต่ความจำเป็นต้องมีรัฐประศาสนศาสตร์เชิงพุทธนั้น เพราะได้ เล็งเห็นถึงความสำคัญถึงการบริการจัดการที่ให้ความสำคัญเรื่องการบริหาร “คน” โดยการพึ่งพิงทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นสำคัญ ส่วนหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาก็ถือว่ามีส่วนสำคัญในการที่จะนำมากำหนดบทบาทและหน้าที่อันพึงกระทำของนักบริหาร เช่น การนำหลักธรรมาธิปไตยมาใช้ในการบริหาร ที่ผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็น หลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหาร จึงต้องไม่เป็นทั้งอัตตาธิปไตยและโลกาธิปไตย ผู้บริหารที่เป็นอัตตาธิปไตยก็มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความพอใจของตนเป็นหลัก ผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็ พยายามเอาใจทุกคน เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่านั้นคือประโยชน์สุขของประชาชนส่วนรวม นั่นเอง





## คำถามท้ายบท

๑. ให้นิสิตวิเคราะห์จุดกำเนิดของแนวคิดพื้นฐานทางรัฐประศาสนศาสตร์
๒. ให้นิสิตเทียบเคียงจุดเหมือนและจุดแตกต่างระหว่างแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ตามศาสตร์ตะวันตกและที่ปรากฏในพระไตรปิฎก



## อ้างอิงประจําบท

อง.เอก.(ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓-๑๖๕.

วิ.มหา.(ไทย) ๔/๓๒-๓๓/๓๒.

อง.เอก.(ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓-๑๖๕.

Chongprathum, W. & Chantarasorn, W. **Conceptual Coordination And the Scope of Public Administration**. Bangkok: National Institute of Development Administration Printing, 1996.

Henry, N. **Public administration and public affairs** (2nd ed.). Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1980.

Karnjanapakprn,C. **Public Administration**. Duplicate document.Faculty of Public Administration: Thammasat University,2010.

Kenaphoom, S. “Evolution and Scope of Public Administration Education” **Chophayom Journal**. 26 (2) : July – December, 2015.

Mahachulalongkornrajavidyalaya University. **Thai Tipitakas**. Bangkok: MCU Press. 1996.

Nigro, F. A., & Nigro, L. G. **Modern public administration** (6th ed.). New York: Harper & Row, 1984.

Phradhammakosajarn, (P.A. Payutto). **Buddhist Management Method**. Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2006.

Prunchaphuek, T. **Comparative Public Administration : Tools for Country Development**. Bangkok : Chulalongkorn University, 1992.

Vocino, T. & Rabin, J. **Contemporary public administration**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1981.

Waldo, Dwight. **The Study of Public Administration**. New York: Random House,Inc, 1955.





## ขอบข่ายการเรียนรู้บทที่ ๒

๑. ความหมายของการวางแผน
๒. ความสำคัญของการวางแผน
๓. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
๔. หลักการวางแผนที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
๕. การบูรณาการแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา

### จุดประสงค์การเรียนรู้

๑. เพื่อให้นิสิตมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการวางแผน ความสำคัญของการวางแผน แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
๒. เพื่อให้นิสิตได้เรียนรู้หลักการวางแผนที่ปรากฏในพระไตรปิฎกและการบูรณาการแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา





## บทที่ ๒

### การวางแผน กมมสิทธิจินตน์

#### บทนำ

การบริหารมีมาตั้งแต่สมัยมนุษย์มาอยู่รวมกันในยุคก่อนประวัติศาสตร์ดังหลักฐานมาจากการสร้างพีระมิดในสมัยอียิปต์หรือการขยายตัวของจักรวรรดิต่างๆ เช่น จักรวรรดิโรมันและจักรวรรดิอังกฤษ ความสำเร็จส่วนหนึ่งมาจากความสามารถของมหาบุรุษ แต่อีกส่วนหนึ่งมาจากการจัดระบบการทำงาน ผู้บริหารภาครัฐเป็นกลุ่มคนที่สำคัญของสังคม พัฒนามาจากกลุ่มเล็กๆ จนมากขึ้น และกลายเป็นวิชาชีพ เมื่อรัฐพัฒนาเข้ามาสู่ระบบการทำงานสมัยใหม่ ที่ต้องมีระบบราชการและต้องมืองค์การที่สลับซับซ้อนเป็นกลไกสำคัญ ดังที่เรียกว่า “รัฐบริหาร” (administrative vitiate) ปัจจุบันสามารถพบเห็นคนที่ทำงานการบริหารภาครัฐอยู่ทั่วไปหน้าที่ของนักบริหารจึงต้องมีแผน แผน(Plan) เป็นวิธีการกระทำที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นรูปธรรมเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร การวางแผน (Planning) จึงหมายถึงการกำหนดวิธีการกระทำไว้ล่วงหน้าในอนาคต เพื่อบรรลุเป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่ต้องการโดยอาจทำเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแผนงาน(Programs)และโครงการ (Projects)หรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ การวางแผนสามารถนำไปปฏิบัติ แก้ไขปัญหาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ด้วยสัจธรรมของหลักการบริหารเชิงพุทธได้แก่วัดคิดทั้งเชิงพุทธและรัฐประศาสนศาสตร์และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงในวงวิชาการ

การบริหารงานองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญที่นักบริหารงาน ควรคำนึง เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย เงิน (money) วัตถุดิบ (materials) เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ (machine or equipment) และแรงงาน หรือคน (man) องค์ความรู้ในการบริหารงานในยุคต้น ๆ ของการพัฒนาการบริหารงานสมัยใหม่จะคิดถึงองค์ประกอบสำคัญ เพื่อพิจารณากำหนดเป้าหมายขององค์กรว่าจะมีทิศทางหรือแนวทางในการบริหารองค์กรอย่างไร แต่ต่อมา มีการ

พัฒนาระบบการบริหารงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูงจึงมีการสร้างระบบการบริหารงานที่เน้นคนมากยิ่งขึ้น “บุคคลโดยทั่วไปมีความหมายกว้างขวางมากถ้าเกี่ยวข้องกับการบริหาร จะหมายถึงการวางแผนกำลังคน การรับบุคลากรเข้าทำงาน การกำหนดตำแหน่ง และเงินเดือน การเลื่อน ลด ปลด โอน ย้าย การจูงใจ การปฐมนิเทศ การลงโทษ วินัย มนุษย์สัมพันธ์ การดำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากรการฝึกอบรม สัมมนาและสนทนากาการ เป็นต้น”<sup>๑</sup> รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานสมัยใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายขึ้นจึงได้มีแนวความคิดในการบริหารคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเพื่อความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เข้ามาสนับสนุนการบริหารงานขององค์กร เช่น “ส่งเสริมการทำเอกสาร (documentary research) ทางรัฐประศาสนศาสตร์เพิ่มมากขึ้น”<sup>๒</sup> พร้อมทั้งทำวิจัยเอกสาร โดยนำแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ไปประยุกต์กับวิชาสาขาอื่น”<sup>๓</sup> เพราะเนื่องจากประเทศไทยต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่สำคัญของสังคมไทย หรือองค์กร ต้องให้ความสนใจเพราะว่าการบริหารจัดการจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเนื่องจากโลกในอนาคตเป็นโลกที่ทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัตมากขึ้นการแข่งขันจะมีอัตราที่สูงขึ้นและเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของความคาดหวังทางสังคมเพิ่มขึ้นและจะกดดันเรียกร้องในองค์กร มีการปรับตัวเพื่อแสวงหาแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโดยเฉพาะการพยายามให้เกิด “การมีส่วนร่วม” มากขึ้น “การให้อำนาจ” “การเข้าไปเกี่ยวข้อง” “การทำงานเป็นทีม” ทั้งหมดจะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความมั่นใจจากองค์ประกอบสำคัญข้างต้น คือ บุคคล (man)

<sup>๑</sup> วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **หลักรัฐประศาสนศาสตร์แนวคิดและกระบวนการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๐๑.

<sup>๒</sup> โปรดดูตัวอย่างจาก วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพเพช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๑.

<sup>๓</sup> วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **ศาลปกครองไทย; วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่และการบริหารงานบุคคลกับศาลปกครองอังกฤษ ฝรั่งเศสและ เยอรมัน**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๕๗๙.



เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และ การจัดการ (management) หรือ กระบวนการทางการบริหาร (Administration) ซึ่งกระบวนการบริหารดังกล่าวนี้มี นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้มากมายแต่ในปัจจุบันที่เป็นที่นิยมนำมาใช้คือ กระบวนการบริหารแบบ “POSDCo” ซึ่งประกอบด้วย<sup>๔</sup>

๑. การวางแผนงาน (Planning) หมายถึงองค์กรควรจะกำหนดแผนงาน กิจกรรม เพื่อให้หมู่สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานหรือ ทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืนไปในทางเดียวกัน

๒. การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดการโครงสร้างองค์กรให้มีสาย บังคับบัญชาที่คล่องตัวการเชื่อมสายบังคับบัญชาให้แน่นแฟ้น และมีความ จงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อสนับสนุนนโยบายของผู้บริหารในระดับสูงเป็น อย่างดี

๓.การบริหารงานบุคคล (Staffing) การส่งเสริมและพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ องค์กร

๔.การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)องค์กรต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่รวดเร็ว แม่นตรง รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร องค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

๕.การประสานงาน (Co – ordinating) เป็นการประสานงานในเชิงระบบ ในองค์กร หรือ นอกกระบบนอกองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอย่างมี ประสิทธิภาพตรงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้งทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

## ๒.๑ ความหมายของการวางแผน

นักวิชาการด้านการบริหารได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ต่าง ๆ กัน แต่หากสังเกตเนื้อหาสาระอย่างละเอียดจะทำให้ทราบได้ว่าไม่แตกต่างกันมากนัก ได้มีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความของการวางแผนไว้ดังนี้

---

<sup>๔</sup> พิมลจันทร์ นามวัฒน์และคนอื่น ๆ , ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร, พิมพ์ ครั้งที่ ๒๒, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๔๒.



Del (เดล) ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนคือการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะทำกิจการงานไว้ล่วงหน้าโดยกำหนดวิธีและแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงความสำเร็จตามความมุ่งหมาย<sup>๕</sup>

Koontz and O'Donnell (คุนตซ์และโอ ดอนแนล) ให้ความหมายไว้ว่าการวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำทำไม ทำเมื่อไร และใครเป็นคนทำ<sup>๖</sup>

Kast and Rosenzweig (คาสต์และโรเซนซ์วิก) ได้กล่าวไว้ว่าการวางแผนคือกระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น<sup>๗</sup>

รองศาสตราจารย์ สมคิด บางโม มีความเห็นว่าการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลต่างๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร<sup>๘</sup>

จากความหมายและคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น จะพบว่าการวางแผนมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑. เป็นเรื่องสมมติฐานในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
๒. การกำหนดเป้าหมายและวิธีการไปสู่เป้าหมาย
๓. เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการกระทำหรือกิจกรรม
๔. เป็นเรื่องของการตัดสินใจของผู้บริหาร
๕. คือการทำงานร่วมกันอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร
๖. การให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกของการดำเนินงานต่าง ๆ

---

<sup>๕</sup>Ernest Dale, **Manage : Theory and Practice**, (New York: McCraw-Hill, 1986), p. 45.

<sup>๖</sup>Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell, **Principles of Management**, (New York: McCraw-Hill, 1972), p. 113.

<sup>๗</sup>Fremont E. .Kast and James E. Rosenzweig, **Organization and Manager**, (New York: McCraw-Hill, 1974), p. 235.

<sup>๘</sup>สมคิด บางโม, **องค์กรและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๘๑.

## ๒.๒ ความสำคัญของการวางแผน

องค์การทางธุรกิจจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้หากมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี เช่น ได้กำหนดงาน กำหนดนโยบายในการดำเนินงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินการ ฯลฯ การวางแผนจะอำนวยความสะดวกแก่การประกอบธุรกิจการอำนวยความสะดวกของการวางแผนต่อการประกอบธุรกิจสามารถแยกประเภทได้ คือ<sup>๙</sup>

๑. ช่วยลดการทำงานตามยถากรรม
๒. ช่วยให้การงานประสานสัมพันธ์กัน รวมทั้งลดการทำงานซ้ำซ้อน
๓. การปฏิบัติงานตามแผนงานย่อมก่อให้เกิดการประหยัดทั้งเงินทุนและเวลา
๔. ช่วยให้การตรวจสอบและการควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
๕. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บริหารให้ลดน้อยลง
๖. ช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการบริหารมากขึ้น
๗. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้
๘. แผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคนและทรัพยากรต่างๆ ของ

องค์การมาใช้อย่างทั่วถึง

ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องการงานให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และมีความคิดหลากหลายที่จะหาวิธีให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ความคิดของผู้บริหารอาจเลื่อนลอยไม่ชัดเจนอาจเป็นไปได้หรือเป็นไปไม่ได้ แต่สิ่งที่ทำให้ความคิดของผู้บริหารเป็นความจริงก็คือแผน หากขาดการวางแผนที่ดีหนทางที่จะบรรลุผลก็เป็นไปได้น้อย ในแง่ของการบริหารการวางแผนเป็นหน้าที่แรกสุดแล้วก็ตามด้วยหน้าที่การจัดองค์กร การจูงใจ หรือการนำและการควบคุมการวางแผนมีความสำคัญอย่างมากที่บอกได้ว่าองค์การจะประสบผลสำเร็จในการแข่งขันกับองค์การอื่นหรือไม่ แผนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์การมีความพยายามที่จะทำให้ดียิ่งขึ้นกว่าที่ทำอยู่และพยายามทำให้ดีกว่าคนอื่น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริง การวางแผนกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มีหมาย

<sup>๙</sup>ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, ๒๕๒๙), หน้า ๕๗.



มิติ สูง (แนวดิ่งจากระดับสูง) , ยาว (เป้าหมายในอนาคต) กว้าง (บูรณาการ) , ลึก (เจาะลึก)

จากการค้นคว้าพบแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การวางแผนมีประสิทธิภาพมากได้ด้วยการสร้างให้เกิดสปิริตเข้าไว้ใน การวางแผน และใช้สปิริตดังกล่าวขับเคลื่อนทำให้ขบวนการวางแผนมีพลวัต ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากรูปแบบ และธรรมเนียมปฏิบัติเดิมในการวางแผน

การสร้างสปิริตนั้นพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดเรื่อง การสร้างความสำเร็จ ในระยะยาวของนักวิชาการ ได้นำเสนออย่างชัดเจนว่า การที่องค์กรจะประสบ ความสำเร็จได้ในระยะยาวนั้น องค์กรต้องพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขึ้นก่อน โดยในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องพิจารณาให้เห็นลึกถึงแก่นแท้ที่เป็นตัวตน แท้จริงขององค์กรก่อน ที่น่าประทับใจคือ เป็นการอธิบายถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจับ ต้องได้ซึ่งแตกต่างจากความเข้าใจของคนส่วนใหญ่ การศึกษาให้เห็นตัวตนที่แท้จริง โดยตอบคำถามได้อย่างชัดเจนว่า องค์กรมีความรู้ในเรื่องใดเป็นพิเศษ มากกว่ารู้ ว่ากำลังทำอะไร หรือรู้ว่าตัวเองมีทรัพยากรอะไร มากกว่าการมุ่งแสวงหา ทรัพยากรอื่นตลอดเวลา คำตอบดังกล่าวจะทำให้องค์กรมีความเข้าใจในแก่นแท้ ของตัวเองชัดเจนมากขึ้น ส่งผลให้สามารถกำหนดได้ว่า ตัวเองควรจะไปที่ไหนและ ไปถึงที่นั้นได้อย่างไร กรอบแนวคิดนี้เป็นแก่นสาระสำคัญในการกำหนดกรอบและ ทิศทางการดำเนินงานที่ทำให้ให้องค์การไม่หลงทางเปรียบเสมือนวงแขนที่โอบ ล้อมการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้น ซึ่งนอกจากทำหน้าที่ในการควบคุมทำให้ ขบวนการวางแผนมีความเข้มแข็งชัดเจนมากขึ้นแล้ว ยังเป็นการนำพาให้องค์การ สามารถพัฒนาให้เกิดธุรกิจใหม่ได้อีกภายใต้ความรู้ และความสามารถที่องค์กรมี อยู่ ภายใต้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบจำลองการวางแผนกลยุทธ์ใน เชิงก้าวหน้าจึงได้พัฒนาขึ้น เพื่อทำให้การวางแผนมีพลังในการขับเคลื่อนภารกิจ ขององค์กร<sup>๑๑</sup> กรอบแนวคิดการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วยการวางแผน ในเชิงก้าวหน้าจึงเริ่มจากการสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรให้ชัดเจน ก่อน จากนั้นจึงเริ่มขั้นตอนอื่นที่สำคัญ เพราะการเข้าใจวิสัยทัศน์จะทำให้องค์กร

<sup>๑๑</sup> พวงรัตน์ เกสรแพทย์, การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕๓.





มีทิศทางการพัฒนาที่ ชัดเจน โดยเป็นการพัฒนาจากฐานความสามารถหลักของ  
ตัวเองที่มีอยู่

วิสัยทัศน์หมายถึง การประกอบของสองปัจจัยที่อยู่ร่วมกันอย่างสมดุลลง  
ตัว ในความอ่อนและความแข็งที่อยู่ร่วมกัน เปรียบเสมือนกับศาสตร์และศิลป์ที่  
ต้องมีประกอบกันในการจัดการ เป็นลักษณะของการส่งเสริมระหว่างกันของสอง  
ปัจจัยที่สร้างให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างลงตัว มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อ  
ตอบสนองต่อกาเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติได้ด้วยตัวเองอย่างลงตัว แนวคิดนี้มี  
การพัฒนาจากแนวคิด พื้นฐานของความสมดุลทางธรรมชาติในลักษณะของหยิน  
กับหยาง ที่มีอิทธิพลอย่างมากในอารยธรรมตะวันออก ซึ่งได้รับการยอมรับอย่าง  
มากจากนักวิชาการชาวตะวันตก โดยมีทิศทางสอดคล้องกับแนวโน้มที่ยิ่งใหญ่ของ  
เอเชีย การอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องลงตัวนั้นจะสร้างให้เกิดพลังในตัวเอง มี  
ตัวอย่างที่อธิบายได้อย่างชัดเจนเมื่อศาสตราจารย์ ระพี สาคริก ได้ให้สัมภาษณ์ใน  
เรื่องพลังของความลงตัวไว้อย่างน่าคิดว่า ในขณะที่คนไทยเดินทางไปท่องเที่ยว  
เมืองคุนหมิง คนไทยส่วนใหญ่มักจะไปขอเวลาขึ้นไปไหว้พระบนเขาเพราะมองไป  
ที่ใดก็เห็นแต่ภูเขาหิน ซึ่งได้ยินเสียงบ่นอยู่บ่อยว่าไม่เห็นมีอะไรรู้ไปเดินซอบปิ้ง  
ไม่ได้ ในทางตรงกันข้ามอาจารย์ระพีกลับพบว่าตัวเองมีความสุขอย่างมากที่ได้มา  
เห็นธรรมชาติที่อยู่กันอย่างเหมาะสมลงตัวของคุนหมิง โดยได้สังเกตเห็นต้นไม้ที่มี  
อายุหลายร้อยปีเติบโตอยู่ในซอกหินที่มีอายุนานกว่าล้านปี ท่านได้เปรียบเทียบ  
ความลงตัวได้อีกอย่างน่าฟังว่าเป็นการวิเศษแค่ไหนที่หินซึ่งเป็นสาระที่มีความ  
แข็งแรงแรงมาก แต่สามารถอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดีกับต้นไม้ที่มีความอ่อนช้อย ใน  
ความลงตัวนี้ได้สร้างให้เกิดปรัชญาของการอยู่ร่วมกันของสองสิ่งที่แตกต่างกันมาก  
แต่กลับอยู่กันอย่างกลมกลืนและอยู่ร่วมกันมายาวนานเกินกว่าที่มนุษย์จะ  
จินตนาการได้ จะพบว่าในภาพวาดพู่กันที่มีชื่อเสียงส่วนใหญ่ของจีนจะมีรูปภาพ  
ภูเขาที่มีต้นไม้เกาะติดอยู่กับโขดหินเสมอ นั่นเป็นการแสดงให้เห็นถึงพลังธรรมชาติ  
ที่บอกถึงความสมดุลที่มีมานานนับล้านปี

วิสัยทัศน์ประกอบด้วยสองส่วนสำคัญคือ

๑) แก่นอุดมคติหลัก (Core Ideology)

๒) ความสามารถในการมองอนาคตข้างหน้า ๕ ปี ๑๐ ปี ๑๕ ปี ๒๐ ปี  
๓๐ ปี ที่มีความแตกต่างจากการมองเห็นในอนาคตตามที่เข้าใจกัน คือต้องเป็นการ  
มองเห็นอนาคตที่จะเกิดขึ้น โดยที่ต้องสามารถกำหนดให้ตัวเองเป็นผู้ชนะในการ



ทำธุรกิจในอนาคตห้าปี สิบปี สิบห้าปีข้างหน้าแตกต่างจากการมองเห็นอนาคตโดยที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อตัวเองและองค์กรแต่อย่างไร<sup>๑๑</sup> การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารซึ่งต้องประกอบด้วยขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หรือสังเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่าควรจะทำอย่างไร โดยมีเป้าหมายว่าทำอย่างไรทุกคนในองค์กรก็จะทำงานไปในทิศทางเดียวกันตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และจะวัดหรือติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างไร

### ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

Harold Koontz (ฮาโรลด์ คูนต์) และ Cyril O'Donnell (ซีรียล โอดอนเนลล์) ได้อธิบายถึงการวางแผนว่า เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นการเชื่อมสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันให้เชื่อมต่อไปในอนาคตตามที่ต้องการ<sup>๑๒</sup>

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่าเป็นการกำหนดเหตุการณ์ในอนาคต โดยตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุดพร้อมทั้งกำกับแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย การวางแผนจึงเป็นการกำหนดอนาคตอย่างมีหลักการว่าจะทำอะไร (what) เพื่อต้องการทราบสิ่งที่ต้องทำ ทำทำไม (why) เพื่อทราบจุดมุ่งหมาย ใครเป็นผู้นำ (who) เพื่อทราบผู้รับผิดชอบ ทำกับใคร (whom) เพื่อทราบผู้ร่วมงาน (when) เพื่อทราบกำหนดเวลา ทำที่ไหน (where) เพื่อทราบสถานที่ ทำอย่างไร (How) เพื่อทราบวิธีการ ทำเท่าไร (How Many) เพื่อทราบจำนวนภายใต้ทรัพยากรและเวลาอันจำกัดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้<sup>๑๓</sup>

<sup>๑๑</sup>ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, *องค์กรและการจัดการ*, หน้า ๖๕.

<sup>๑๒</sup>Harold Koohtz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1968), P. 81.

<sup>๑๓</sup>พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), *ความคิดแหล่งสำคัญของการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.



จากแนวคิดการวางแผนดังกล่าวจะเห็นได้ว่าส่วนมากเป็นแนวคิดที่เป็น การตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบ ส่วนการวางแผนที่ดีควรเป็นอย่างไร จากการศึกษา พบว่า การวางแผนที่ดี ประกอบด้วยหลักการ ๑๑ ข้อดังนี้

๑. มีความคล่องตัว ลักษณะของแผนที่ดีต้องมีความคล่องตัวสูง สามารถ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อม

๒. มีความครอบคลุม ลักษณะของแผนมีทั้งที่เฉพาะเจาะจง และแผนรวม กิจกรรมทั้งหมดในองค์กร

๓. ระยะเวลาแผน แผนที่ดีควรมีกำหนดระยะเวลาการเริ่มต้นและการ สิ้นสุดของแผนไว้อย่างชัดเจนว่า จะทำอะไร เมื่อไร และจะสิ้นสุดกิจกรรมนั้น เมื่อไร

๔. มีความคุ้มค่า แผนที่ดีควรมีต้นทุนต่ำกว่าผลที่จะได้รับจากการใช้แผนนั้น โดยยึดหลักการประหยัด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๕. มีความชัดเจน แผนที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ใครจะเป็น ผู้รับผิดชอบ ทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไรอย่าง ละเอียด เพื่อให้การวางแผนไปใช้ปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่าง ต่อเนื่อง

๖. เป็นรูปแบบตามพิธีการแผนที่ดีต้องจัดวางขึ้นโดยผ่านขั้นตอน กระบวนการต่าง ๆ อย่างครบถ้วนซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร

๗. มีเหตุผล ผล แผนที่ดีจะต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับ ของบุคลากรทุกคนในองค์กรและสามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้จริง

๘. มีความสอดคล้องแผนที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์และ นโยบายที่กำหนดไว้

๙. มีลักษณะปกปิดแผนที่ดีจะต้องเปิดเผยรายละเอียดเฉพาะผู้ที่ รับผิดชอบในการปฏิบัติ และผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น เพื่อป้องกันคู่แข่งทาง ธุรกิจ

๑๐. มีลักษณะเน้นอนาคต เพราะว่าการวางแผนคือกระบวนการต่าง ๆ ใน การตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อการปฏิบัติการใน

๑๑. มีความต่อเนื่องแผนที่ดีต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการต่อเนื่องของแผนและการบริหารเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมี ประสิทธิภาพ





## ๒.๔ หลักการวางแผนที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

ในพุทธวิธีการวางแผนนี้ สิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่าผู้บริหารต้องมี จักขุมา แปลว่า มีสายตาวีไกล คือมองการณ์ไกล<sup>๑๔</sup> วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจน และใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดที่จุดเดียว คือ วิมุตติ (ความหลุด พ้นทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียว คือ รสเค็ม ฉะนั้น ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียว คือ วิมุตติรส ฉะนั้น (รสของความหลุดพ้น)”<sup>๑๕</sup>

เรื่องการวางแผนที่ปรากฏในพระไตรปิฎกนั้นมีมากมายแต่ในที่นี้จะยกตัวอย่างประกอบให้เห็นชัดเกี่ยวกับการวางแผนของพระพุทธเจ้าที่ปรากฏในเรื่องปฐมเทศนาและการประกาศศาสนา กล่าวคือ หลังจากพระพุทธเจ้าตรัสรู้ในวันเพ็ญกลางเดือน ๖ ซึ่งเป็นวันวิสาขบูชาแล้วพระพุทธองค์ทรงประทับอยู่ตามลำพังพระองค์เดียว ในขั้นนี้ยังไม่มีการบริหารพระพุทธศาสนา แต่พระพุทธองค์ก็ทรงได้วางแผน ในการพิจารณาบุคคลที่สามารถจะรับฟังธรรม ของพระองค์ และจะทำให้บุคคลเหล่านั้นเข้าใจและรู้ตามด้วย พระองค์ทรงใช้ปัญญาในการทำจิตให้เป็นสมาธิ อยู่ในป่าเป็นเวลา ๔๙ วัน หรือ ๗ สัปดาห์ สำหรับการวางแผนที่จะบริหารในพระพุทธศาสนา แล้วพระองค์ก็ทรงเริ่มดำเนินการขั้นแรก คือการเสด็จไปโปรดปัญจวัคคีย์

เมื่อเสด็จถึงป่าอิสิปตนมฤทายวัน การบริหารก็เกิดขึ้นเมื่อพระพุทธองค์ทรงแสดงปฐมเทศนา แก่ปัญจวัคคีย์ในวันเพ็ญอาสาฬหบูชา (เดือน ๘) ท่านอัญญาโกณฑัญญะ ได้ดวงตาเห็นธรรม ว่า สิ่งใดสิ่งหนึ่งมีความเกิดขึ้นเป็นธรรมดา สิ่งนั้นทั้งมวลล้วนมีความดับเป็นธรรมดา ท่านอัญญาโกณฑัญญะบรรลุธรรมแล้ว ได้กราบทูลขอบรรพชาอุปสมบท เป็นพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนา พระพุทธองค์ทรงประทานการอุปสมบทแก่ท่านอัญญาโกณฑัญญะ

<sup>๑๔</sup> อด.ต.ก.(ไทย). ๒๐/๔๕๙/๑๔๖

<sup>๑๕</sup> วิ.จุล.(ไทย) ๗/๔๖๒/๒๙๑.





พญญะด้วยพุทธดำรัสว่า “เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด”<sup>๑๖</sup>

จะเห็นได้ว่าในพุทธดำรัสนี้ มีการกล่าววัตถุประสงค์ของการอุปสมบทไว้ชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด”<sup>๑๗</sup> นั้นหมายถึงว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนายึดเป้าหมายเดียวกัน คือมุ่งปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ เพื่อเจโตวิมุตติหรือความหลุดพ้นแห่งจิตการถือเอาความหลุดพ้นทุกข์ เป็นวัตถุประสงค์ส่วนตัวสำหรับสมาชิกทุกคนในพระพุทธศาสนาใช้ได้กับผู้ยังไม่บรรลुเป็นพระอรหันต์ แต่เมื่อสมาชิกรุ่นนั้นเป็นพระอรหันต์ได้เจโตวิมุตติ หลุดพ้นทุกข์แล้ววัตถุประสงค์ของเขาก็เปลี่ยนไป นั่นคือแทนที่จะดำเนินชีวิตเพื่อความหลุดพ้นส่วนตัว พระอรหันต์จะดำเนินชีวิตเพื่อช่วยคนอื่นให้หลุดพ้นทุกข์ ดังจะเห็นได้ว่าเมื่อพ้นพรชาแรกมีภิกษุผู้สำเร็จเป็นพระอรหันต์ ๖๐ รูป พระพุทธเจ้าทรงวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนา แล้วส่งพระสาวกเหล่านั้นแยกกันไปในทิศต่างๆ ด้วยพระดำรัสว่า

ภิกษุทั้งหลาย เราได้พ้นจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ เธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไปเพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทเวตาและมนุษย์ทั้งหลาย แต่อย่าไปทางเดียวกันสองรูป จงช่วยกันแสดงธรรมให้งามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง งามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์ พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะ บริสุทธิ์บริบูรณ์โดยสิ้นเชิงเถิด บรรดาสัตว์ที่มีกิเลสเบาบางนั้นมีอยู่ ถ้าเขามีได้ฟังธรรม ก็พากันเสื่อมจากคุณที่จะพึงได้พึงถึง ผู้ที่เข้าใจธรรมะโดยตลอดนั้นคงจักมีอยู่ แม้เราเองก็จะไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรมเช่นกัน<sup>๑๘</sup>

เนื่องจากพระสาวกมีจำนวนจำกัด พระองค์จึงทรงบัญชาให้แต่ละรูปไปตามลำพังผู้เดียว ส่วนพระองค์เองทรงเลือกไปประกาศธรรมแก่เจ้าลัทธิในแคว้นมคธ เพราะถ้าพระองค์ทรงเอาชนะจิตใจของชาวมคธ และพระเจ้าพิมพิสารได้แล้ว

<sup>๑๖</sup> วิ.มหา.(ไทย) ๑/๑๘/๒๓.

<sup>๑๗</sup> วิ.มหา.(ไทย) ๔/๑๘/๒๕-๒๗.

<sup>๑๘</sup> วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๒/๓๙.





แต่พระองค์จะไปโปรดพระเจ้าพิมพิสารเลยทีเดียวนั้น พระองค์ก็ยังไม่มีความหลักประกันได้ว่าพระองค์เป็นพระอรหันต์แล้ว พระองค์จึงทรงฟังไปยังชฎิล ๓ พี่น้อง ท่านทั้งสามนี้มีอิทธิพลเหนือจิตใจชาวอมรคามาก เพราะผู้ที่กุมจิตใจประชาชนได้จริงๆ นั่นคือ นักบวชศาสนา ไม่ใช่ข้าราชการเมือง นักปกครอง เพราะนักปกครองกุมเสียงประชาชนด้วยอาวุธ ด้วยอำนาจ แต่นักบวชกุมเสียงประชาชนด้วยเมตตาธรรมพระพุทธเจ้าทรงใช้เวลาอยู่ ๒ เดือนปราบพยศชฎิลสามพี่น้องและบริวารจนทำให้พวกเขาหันมาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา เมื่อพระเจ้าพิมพิสารและประชาชนชาวอมรค เห็นว่าชฎิลสามพี่น้องที่พวกตนนับถือได้ยอมเป็นสาวกของพระพุทธเจ้าแล้ว ก็คลายทิฐิมานะหันมาตั้งใจฟังธรรม ในที่สุดก็ได้ดวงตาเห็นธรรม พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลาไม่นานนับจากวันตรัสรู้ก็สามารถวางรากฐานพระพุทธศาสนาในแคว้นอมรค ซึ่งเป็นหนึ่งในแคว้นมหาอำนาจสมัยนั้น นี่เป็นผลจากการวางแผนประกาศพระศาสนา ในเบื้องต้นของพระพุทธเจ้า การวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาพระองค์ทรงกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับสมาชิกในองค์กรทุกคนถือปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน คือการปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัวและความหลุดพ้นทุกข์ของคนอื่นเป็นเป้าหมายของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่า ในการวางแผนเพื่อบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้านั้น มีการใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กรคณะสงฆ์อย่างชัดเจน องค์พระพุทธศาสนาเจริญเติบโตขึ้นมาเพราะผลจากวิสัยทัศน์ของพระพุทธเจ้า

จะเห็นได้ว่า การวางแผนเชิงพุทธหรือการวางแผนของพระพุทธเจ้าคือการนำเอาศาสตร์วิทยาการทางด้านการบริหารการจัดการมาบูรณาการเข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา แล้วนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้การอาศัยเพียงแค่ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารอย่างเดียว นั้น ยังไม่พอที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จสูงสุดได้ ยังจะต้องอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาเป็นเครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาให้กระบวนการบริหารการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นอีก สำคัญมากที่สุดในการบริหารที่ดีนั้นจะต้องมีการพัฒนากระบวนการบริหาร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรมีความเป็นมาตรฐานสูงและมีความเจริญในทุกๆ ด้าน เมื่อมีการบริหารการพัฒนาแล้วจึงจะสามารถนำพา





องค์กรนั้นๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายหรือบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ฉะนั้น ทุกขั้นตอนของการวางแผนเชิงพุทธที่ได้กล่าวมา ก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือ พุทธศาสนิกชนเข้าใจในหลักคำสอนของพระพุทธองค์ คือ ศีล สมาธิ และปัญญา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ ประโยชน์ชาตินี้ (มนุษย์สมบัติ) ประโยชน์ชาติหน้า (สวรรค์สมบัติ) และปรมาตมะประโยชน์ คือ พระนิพพาน เป็นที่สุด การวางแผนมีความสำคัญก็เพราะเสมือนเป็นก้าวแรกที่จะเริ่มเดินทาง ไปสู่เส้นชัย ซึ่งมีเดิมพันรออยู่ ถ้าวางแผนดีได้รับชัยชนะก็ได้รับรางวัลที่เดิมพันไว้ แลกด้วยชื่อเสียงเกียรติยศน่ายินดี แต่ถ้าพ่ายแพ้ก็ต้องสูญเสียเดิมพันสูญเสียชื่อเสียง ทั้งนี้การทำงานในองค์การมิได้มีแต่บุคคลเพียงคนเดียวที่ต้อง เดินทางไปสู่เส้นชัยแต่หมายถึงทุกคนในองค์การต้องร่วมกันก้าวเดินไปสู่เส้นชัยเพื่อหวังชัยชนะ และการจะได้รับชัยชนะหรือพ่ายแพ้จึงเป็นภาระขององค์การ ดังนั้นแผนงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง<sup>๑๙</sup>

การติดต่อประสานงานก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน การติดต่อประสานงานนั้นเป็นการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่ “การประสานงาน” ไม่ใช่ “การร่วมมือกันทำงาน” เสียทีเดียว คำทั้งสองนี้มีข้อแตกต่างกันบางประการ กล่าวคือ การติดต่อประสานงาน (Coordinating) นั้นเป็นเรื่องของการประสานคำสั่งของคนและหน่วยงานเข้าด้วยกันในลักษณะที่เป็นทางการเป็นไปตามกฎหมาย คำสั่งและระเบียบแบบแผนของทางราชการและมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นการประสานงานส่วนตัว ส่วนความร่วมมือกันทำงาน (Cooperation) มักจะมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ดำรง สุนทรศารทูล ได้เคยกล่าวไว้ว่า “การร่วมมือกันทำงานนั้น อาจจะไม่เป็นการประสานงานกันก็ได้”

นอกจากการวางแผนในประเด็นดังกล่าวแล้วผู้เขียนยังได้วิเคราะห์หลักการวางแผนกับโยนิโสมนสิการเพื่อให้เห็นรูปแบบและหลักการวางแผนของพระพุทธเจ้าที่มีความลึกซึ้งและละเอียดยิ่งนัก โดยมีรายละเอียดดังนี้

โยนิโส หมายถึง โดยแยกกาย, โดยถ่องแท้, โดยวิธีที่ถูกต้อง, ตั้งแต่ต้นตลอดสาย, โดยตลอด

<sup>๑๙</sup> เดิมศักดิ์ ทองอินทร์, ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐๐.



มนสิการ หมายถึง การทำในใจ, ใส่ใจ, พิจารณา

โยนิโสมนสิการ<sup>๒๐</sup> หมายถึง การทำในใจโดยแยบคาย, กระทำไว้ในใจ โดยอุบายอันแยบคาย, การพิจารณาโดยแยบคายคือ พิจารณาเพื่อเข้าถึงความจริง โดยสืบค้นหาเหตุผลไปตามลำดับจนถึงต้นเหตุ แยกแยะองค์ประกอบจนมองเห็น ตัวสภาวะและความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย หรือตริตrongให้รู้จักสิ่งที่ดีที่ช่วยยังกุศล ธรรมให้เกิดขึ้นโดยอุบายที่ชอบ ซึ่งจะมีให้เกิดอวิชาและตัณหา, ความรู้จักคิด, คิดถูกวิธี

โยนิโสมนสิการแบบต่างๆ สรุปลงได้เป็น ๓ ประเภท นั้นคือ

๑. สุตมยปัญญา<sup>๒๑</sup> โยนิโสมนสิการประเภทพัฒนาปัญญาโดยตรง มุ่งให้เกิดความเข้าใจตามเป็นจริงตรงตามสภาวะแท้ๆ เน้นที่การจัดอวิชาเป็นเครื่อง นำไปสู่ โลกุตตรสัมมาทิฐิ อาจเรียกว่า โยนิโสมนสิการระดับสัจธรรม

๒. จินตามยปัญญา โยนิโสมนสิการประเภทสร้างเสริมคุณภาพจิต มุ่งปลูก ไร่ให้เกิดคุณธรรมหรือกุศลธรรมต่างๆในการทำงานทั้งหลายที่ต้องจัดการด้วย ปัญญา ในศิลปะทั้งหลาย<sup>๒๒</sup> เน้นที่การสกัดหรือข่มตัณหาเป็นเครื่องนำไปสู่ โลกียสัมมาทิฐิ อาจเรียกว่า โยนิโสมนสิการระดับจริยธรรม

๓. ภาวนามยปัญญา ความรอบรู้ที่เกิดโดยประสบการณ์จากภาคปฏิบัติ หรือการลงมือทำจริงๆ สุตมยปัญญาทำให้นักบริหารได้ข้อมูลใหม่ จินตามย ปัญญาทำให้ได้ความคิดที่ดี ส่วน ภาวนามยปัญญาทำให้มีผลงานเป็นรูปธรรม<sup>๒๓</sup>

โยนิโสมนสิการคือการคิดเป็นหรือรู้จักคิด ทางพระพุทธศาสนาถือว่า ความคิดเป็นจุดเริ่มที่จะนำพาให้ชีวิตไปดีหรือไม่ดี เจริญหรือเสื่อม เพราะความคิด ก่อให้เกิดการกระทำ ถ้าคิดในเรื่องอะไรบ่อย ๆ ปักใจจนกลายเป็นเจตคติแล้วไม่

<sup>๒๐</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวล ธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๓๕, (มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ : กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๙), หน้า ๒๕๒.

<sup>๒๑</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๑.

<sup>๒๒</sup> อภิ.วิ.อ.(ไทย) ๓๒/๗๖๘/๔๓๘.

<sup>๒๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), ความคิดแหล่งสำคัญของการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม ๒๕๔๓), หน้า ๒๐.

แล้วจะต้องมีพฤติกรรมไปในทำนองนั้น<sup>๒๔</sup> เราสามารถนำหลักโยนิโสมนสิการมาใช้ในการวางแผนได้ดังนี้

๑. วิธีคิดแบบสืบสาวหาเหตุปัจจัย คือในการวางแผนและการติดต่อประสานงาน นั้นต้องพิจารณาปรากฏการณ์ต่างๆ ให้รู้จักสถานะตามที่มันเป็นจริง หรือพิจารณาปัญหาค้นหาหนทางแก้ไขด้วยการสืบสาวหาเหตุและปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์ส่งผลสืบทอดกันมา แยกแนวคิดออกเป็น ๒

แบบอัทธิปัจจยตา คิดแบบปัจจัยสัมพันธ์ คือมาพบกับปรากฏการณ์ หรือเรื่องที่เราพิจารณาอย่างหนึ่งอย่างใด ก็มองหยังย้อนและสืบสาวชักโยงออกไปถึง ปัจจัยต่างๆ ทั้งหลายที่เข้ามาสัมพันธ์กันก่อให้เกิดผลหรือปรากฏการณ์นั้นๆ ขึ้น เช่นที่พระพุทธเจ้าตรัสสอนบ่อยๆ ให้พระสาวกพิจารณาว่า “เมื่อสิ่งนั้นมี สิ่งนี้จึงมี เพราะสิ่งนั้นเกิดขึ้น สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น ฯลฯ”

แบบปัจจยการ คิดแบบสอบสวน หรือตั้งคำถาม คือ เมื่อประสบพบเห็นสิ่งใดๆ ก็ควรพิจารณา ก็ควรตั้งคำถามแก่ตนว่า ทำไมเพราะอะไร ที่ควรพิจารณา ก็ควรตั้งคำถามแก่ตนว่า ทำไมเพราะเหตุอะไร เช่นที่พระพุทธเจ้าทรงตั้งปัญหาถามพระองค์เองก่อนตรัสรู้ ว่า “ต้นเหตุเกิดขึ้นเพราะอะไร อะไรเป็นปัจจัยให้เกิดต้นเหตุ” เป็นต้นแล้วคิดสืบสาวหาเหตุปัจจัยต่อไป

๒. วิธีคิดแบบแยกแยะองค์ประกอบ หรือกระจายเนื้อหาเป็นวิธีคิดสำคัญอีกแบบหนึ่ง ที่มุ่งเพื่อเข้าใจสิ่งต่างๆ ตามสถานะของมันตามธรรมดา สิ่งทั้งหลายก็ดี ปรากฏการณ์ต่างๆ ก็ดี เรื่องราวต่างๆ ที่อุบัติขึ้นก็ดี เกิดจากส่วนประกอบย่อยๆ มาประสมรวมกันเข้า เมื่อแยกแยะกระจายออกไปให้เป็นองค์ประกอบย่อยๆ ต่างๆ ได้แล้วจึงจะรู้จักสิ่งนั้น เรื่องราวนั้นๆ ได้ถูกต้องแท้จริง หรือจับจุดที่เป็นปัญหาได้ แล้วจึงจะแก้ไขปัญหาลำเร็จตัวอย่างของการคิดแบบนี้ เช่น ที่พระพุทธศาสนาแยกแยะชีวิตออกเป็นส่วนประกอบย่อยๆ เช่นเป็นขันธ ๕ เป็นต้น

๓. วิธีคิดแบบรู้เท่าทันธรรมดา คือมองเหตุการณ์ สถานการณ์ ความเป็นไปของสิ่งทั้งหลาย โดยหยั่งรู้เข้าใจธรรมชาติของมัน ซึ่งต้องเป็นไปอย่างนั้น ในสถานะที่มันเป็นสิ่งซึ่งเกิดจากเหตุปัจจัยต่างๆ ประชุมต่างขึ้น จึงจะเป็นไป

<sup>๒๔</sup> เสถียรพงษ์ วรรณปก, คิดเป็นทำเป็นตามแนวพุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๗.

ตามเหตุปัจจัยเหล่านั้น กล่าวคือ การที่มันเกิดขึ้นแล้วจะต้องดับไป ไม่เที่ยง ไม่คงที่ ไม่คงอยู่ต่อไป

วิธีคิดแบบสามัญลักษณะวิธีคิดแบบนี้ที่ถูกต้อง ต้องดำเนินไปให้ครบ ๒ ขั้นตอน คือ

ขั้นที่หนึ่ง รู้เท่า คือรู้เท่าทันและยอมรับความเป็นจริง เป็นต้น วางใจวางท่าที่ต่อสิ่งทั้งหลายโดยสอดคล้องกับความเป็นจริงของธรรมชาติ เป็นท่าที่แห่งปัญญา

ขั้นที่สอง เร่งทำ คือการแก้ไขและทำการไปตามเหตุปัจจัยเป็นขั้นปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลาย โดยสอดคล้องกับความเป็นจริงของธรรมชาติ เป็นการปฏิบัติด้วยปัญญา คือรู้ว่าสิ่งทั้งหลายจะเป็นอย่างไร ก็ยอมเป็นไปตามเหตุปัจจัย ขึ้นต่อเหตุปัจจัย ไม่ใช่ขึ้นต่อความอยาก ความปรารถนาของเรา หรือของใครๆ

๔. วิธีคิดแบบแก้ปัญหา หรือ วิธีการคิดแบบอริยสัจ<sup>๒๕</sup> เป็นวิธีคิดที่ต่อเนื่องจากวิธีคิดแบบรู้เท่าทันธรรมดานั่นเอง คือเมื่อเข้าใจคติธรรมดาของสิ่งทั้งหลาย วางใจได้แล้ว ตกลงใจว่าจะแก้ปัญหาที่ตัวเหตุปัจจัย จากนั้นก็ดำเนินความคิดต่อไปตามวิธีคิดแบบอริยสัจนี้

ขั้นที่ ๑ กำหนดรู้ทุกข์ คือแจกแจงแกลงปัญหา ทำความเข้าใจปัญหา สภาพและขอบเขตของปัญหา สภาพของสิ่งที่ปัญหา เฉพาะอย่างยิ่งส่วนซึ่งเป็นที่ตั้งของโรคให้ชัดเจน (ทุกข์)

ขั้นที่ ๒ สืบสาวหาเหตุแห่งทุกข์ ที่จะพึงละ คือ วิเคราะห์ตรวจค้นหา มูลเหตุหรือต้นตอของปัญหา ซึ่งจะต้องแก้ไข กำจัดหรือทำให้หมดสิ้นไป ซึ่งจะเยียวยาได้ถูกต้องตรงจุด โดยมีใช้รักษาแต่เพียงอาการ (สมุทัย)

ขั้นที่ ๓ เล็งหมายชัดซึ่งการดับทุกข์ ที่จะทำให้สำเร็จ คือเล็งเห็นชัดเจนถึงภาวะปราศจากปัญหาซึ่งเป็นที่มุ่งหมาย ว่าคืออะไรเป็นไปได้จริงหรือไม่ เป็นไปได้ได้อย่างไร เหมือนแพทย์รู้จักโรคนั้น มองเห็นกระบวนการของโรคชัดเจนว่าจะหายไปได้อย่างไรนั้นๆ ด้วยอย่างนั้นๆ เพื่อไม่ต้องรักษาสุ่มๆ ไป (นิโรธ)

ขั้นที่ ๔ จัดวางวิธีการดับทุกข์ ที่จะต้องปฏิบัติ คือ เมื่อมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและหลักการทั่วไปแล้ว ก็กำหนดวางวิธีการ แผนการ และ

<sup>๒๕</sup> พระธรรมปิฎก, พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๕.



รายการสิ่งที่จะต้องทำในการที่จะแก้ไขกำจัดสาเหตุของปัญหาให้สำเร็จ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและหลักการทั่วไปนั้น เพื่อเตรียมลงมือแก้ไขปัญหาต่อไป (มรรค) ดังที่ปรากฏในพุทธพจน์ว่า “ดูกรภิกษุทั้งหลาย เมื่อภิกษุมนสิการโดยแยบคาย กามฉันทะที่ยังไม่เกิดย่อมไม่เกิดขึ้น และที่เกิดขึ้นแล้ว เธอย่อมละเสียได้ พยาบาท ถีนมิทธะ อุทธัจจกุกกุจจะ วิจิกิจฉาที่ยังไม่เกิด ย่อมไม่เกิดขึ้น และที่เกิดขึ้นแล้วเธอย่อมละเสียได้”<sup>๒๖</sup>

๕. วิธีคิดแบบบรรลธรรมสัมพันธ หรือคิดตามหลักการและความมุ่งหมาย เป็นวิธีคิดในระดับปฏิบัติการหรือลงมือทำคือการที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยรู้เข้าใจถึงหลักการและความมุ่งหมายของเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างหลักการกับจุดมุ่งหมายว่า หลักการนั้นๆ จะดำเนินไปเพื่อจุดหมายอะไร เพื่อให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตรงตามความมุ่งหมายนั้น ไม่กลายเป็นการปฏิบัติที่คลาดเคลื่อนเลื่อนลอยมลาย

๖. วิธีคิดแบบคุณโทษและทางออก คือในการวางแผนและการติดต่อประสานงาน นั้นต้อง มองให้ครบทั้งข้อดีข้อเสียและทางแก้ไขทางออกให้หลุดรอดปลอดภัยจากข้อบกพร่องต่างๆ เป็นวิธีมองสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงอีกแบบหนึ่งซึ่งเน้นการศึกษาและยอมรับความจริงตามที่สิ่งนั้นๆ เป็นอยู่ทุกแง่ทุกด้าน ด้านเสียจุดอ่อน จุดแข็ง ส่วนบริบูรณ์ ส่วนบกพร่อง เพื่อรู้เข้าใจถูกต้องตามความเป็นจริง ศัพท์ทางธรรมเรียกว่าวิธีคิดให้รู้ อัสสาทะ อาทีนวะ และ นิสสรณะ วิธีคิดแบบนี้พระพุทธเจ้าทรงเน้นมาก

๗. วิธีคิดแบบรู้คุณค่าแท้-คุณค่าเทียม หรือ การพิจารณาเกี่ยวกับปฏิเสธ วนา คือการใช้สอยหรือบริโภค เป็นวิธีคิดแบบสกัดหรือบรรเทาต้นเหา เป็นขั้นฝีกหัดขัดเกลากิเลส หรือตัดทางไม่ให้กิเลสเข้ามาครอบงำจิตใจและชักจูงพฤติกรรมต่อไป วิธีคิดแบบนี้ใช้มากในชีวิตประจำวัน หรือที่เรานิยมเรียกว่ามันมีประโยชน์คุณค่านี้น่าจะน่าได้เป็น ๒ ประเภทตามชนิดของความต้องการ คือ

คุณค่าแท้ หมายถึง ความหมาย คุณค่า หรือประโยชน์ของสิ่งทั้งหลายในแง่ที่สนองความต้องการของชีวิตโดยตรง หรือที่มนุษย์นำมาใช้แก้ปัญหาของตนเพื่อความดีงาม ความดำรงอยู่ด้วยดีของชีวิต หรือเพื่อประโยชน์สุขทั้งของตนเอง

<sup>๒๖</sup> ส.ม. (ไทย) ๑๙/๔๔๖-๗/๑๒๒.



และผู้อื่นคุณค่านี้อาศัยปัญญาเป็นเครื่องตีค่าหรือวัดราคา จะเรียกว่าคุณค่าที่สนองปัญญาก็ได้

คุณค่าเทียม หมายถึง ความหมายคุณค่า หรือประโยชน์ของสิ่งทั้งหลายที่มนุษย์พอกให้แก่สิ่งนั้นๆ เพื่อปรนเปรอการเสพสรวยเวทนา หรือเพื่อเสริมราคา เสริมขยายความมั่นคงยิ่งใหญ่ของตัวตนที่ยึดถือไว้ คุณค่านี้อาศัยตัณหาเป็นเครื่องตีค่าหรือวัดราคา จะเรียกว่าคุณค่าสนองตัณหาก็คือ

๘. วิธีคิดแบบอุปายปลูกเร้าคุณธรรม อาจเรียกง่ายๆ ว่า วิธีคิดแบบเร้ากุศล หรือ คิดแบบกุศलगาวนา เป็นวิธีคิดในแนวสกิดกันหรือบรรเทาและขัดเกลادتัญหา จึงจัดได้ว่าได้ว่าเป็นข้อปฏิบัติระดับต้นๆ สำหรับส่งเสริมความเจริญองกวมแห่งกุศลธรรมและ สร้างเสริมสัมมาทิฐิที่เป็นโลกียะ

โยนิโสมนสิการแบบต่างๆ สรุปได้เป็น ๒ คือ โยนิโสมนสิการเพื่อความรู้ตามสภาวะ และ โยนิโสมนสิการเพื่อเสริมสร้างกุศลธรรมนั้น เช่น เมื่อรับรู้อารมณ์แล้ว มีสติกำหนดมุ่งเพื่อจะรู้ตามความเป็นจริง ก็เข้าแนวโยนิโสมนสิการเพื่อความรู้ตามสภาวะ แต่ถ้าสติกำหนดกุศลธรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นที่หมายหรือระลึกถึงความคิดที่ตึงามบางอย่างไว้ในใจ ก็เดินเข้าสู่โยนิโสมนสการเพื่อเสริมสร้างกุศลธรรมโยนิโสมนสิการเพื่อรู้ตามสภาวะนั้นขึ้นต่อความเป็นจริงที่เป็นไปอยู่ตามธรรมดา จึงมีลักษณะแน่นอนเป็นอย่างเดียว ส่วนโยนิโสมนสิการเพื่อเสริมสร้างกุศลธรรม ยังเป็นเรื่องของการปรุงแต่งในใจตามวิสัยของสังขาร จึงมีลักษณะแผนผันไปได้หลากหลาย

๙. วิธีคิดแบบเป็นอยู่ในขณะปัจจุบัน หรือ วิธีคิดแบบมีปัจจุบัน ธรรมเป็นอารมณ์ ความจริงวิธีคิดแบบที่ ๙ นี้เป็นเพียงการมองอีกด้านหนึ่งของการคิดแบบอื่น ๆ จะว่าแทรกหรือครอบคลุมวิธีคิดแบบก่อนๆ ที่กล่าวมาแล้วก็ได้ แต่ที่แยกออกมาแสดงเป็นอีกข้อหนึ่งต่างหาก ก็เพราะมีแง่ที่ควรทำความเข้าใจพิเศษและมีความสำคัญโดยลำพังตัวของมันเอง

ธรรม ๙ อย่างที่มีอุปการะมาก เป็นโฉน ได้แก่ธรรมอันมีมูลมา แต่โยนิโสมนสิการ ๙ คือ เมื่อกระทำไว้ในใจโดยแยบคาย ปราโมทย์ย่อมเกิดปีติย่อมเกิดแก่ผู้ปราโมทย์ กายของผู้มีใจกอบด้วยปีติย่อมสงบ ผู้มีกายสงบ ย่อมเสวยสุข จิตของผู้มีสุขย่อมตั้งมั่น ผู้มีจิตตั้งมั่น ย่อมรู้เห็นตามเป็นจริง ผู้รู้เห็นตามเป็นจริง ตนเอง

ย่อมหน่าย เมื่อหน่าย ย่อมคลายกำหนด เพราะคลายกำหนดย่อมหลุดพ้น ธรรม ๙ อย่างเหล่านี้มีอุปการะมาก<sup>๒๗</sup>

เท่าที่กล่าวมานี้ มุ่งพอเป็นเครื่องเทียบเพื่อช่วยให้แบ่งแยกได้ระหว่างความคิดถึงอดีตและอนาคตตามแนวทางของต้นหาที่เพ้อฝันเลื่อนลอยผลาญเวลา และคุณภาพของจิตใจให้สูญเสียไปเปล่า กับความคิดถึงอดีตและอนาคตตามแนวทางของปัญญาที่เป็นเรื่องของกิจในปัจจุบัน อันช่วยให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติช่วยให้การปฏิบัติในปัจจุบันถูกต้องได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อปฏิบัติถูกต้องตามหลักการนี้ ก็กลับกลายเป็นการสนับสนุนให้มีการตระเตรียม และวางแผนกิจการล่วงหน้า ดังตัวอย่างกิจการสำคัญของสงฆ์เช่น การสังคายนาครั้งที่ ๑ ที่เกิดขึ้น เพราะความคำนึงอนาคต ชนิดที่เชื่อมโยงถึงกิจที่จะกระทำในปัจจุบันได้ โดยนัยดังได้กล่าวมาแล้ว

๑๐. วิธีคิดแบบวิภังขาท คำว่า “วิภังขาท” แปลว่าการพูดแยกแยะ พูดจำแนก หรือพูดแจกแจง หรือแถลงความแบบวิเคราะห์ หมายถึง การมองและแสดงความจริงโดยแยกแยะออกให้เห็นแต่ละแง่แต่ละด้านครบทุกแง่ทุกด้าน ไม่ใช่จับเอาแง่หนึ่งแง่เดียว หรือบางแง่ขึ้นมาวินิจฉัยตีคลุมลงไปอย่างนั้นทั้งหมดหรือประเมินคุณค่า ความดีความชั่วเป็นต้น โดยถือเอาส่วนเดียวหรือบางส่วนเท่านั้น แล้วตัดสินพรดลงไป ความจริง วิภังขาท เป็นชื่อเรียกกระบวนการความคิดของพุทธศาสนาทั้งหมด พระพุทธเจ้าก็มีคำเรียกพระองค์เองอย่างหนึ่งว่า เป็น วิภังขาท หรือ วิภังขาทิ<sup>๒๘</sup> วิธีคิดแบบวิภังขาท จึงมีความหมายครอบคลุมวิธีคิดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นหลายๆอย่าง

วิธีคิดแบบจำแนกแจกแจงแบบวิภังขาทนี้ ทำให้ความคิดและการวินิจฉัยเรื่องราวต่างๆ ชัดเจน ตรงไปตรงมาตามความเป็นจริงเท่าความจริงพอดี กับความจริง เป็นกลางๆ ตามธรรมชาติแท้ๆ ทำให้ไม่เกิดความสับสนในเรื่องต่างๆ สามารถจำแนกได้ ดังนี้

<sup>๒๗</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๔๕๕/๓๒๙.

<sup>๒๘</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๓/๗๑๑/๖๕๐.

## ๑. จำแนกโดยแง่ด้านของความจริง

จำแนกตามแง่ด้านต่างๆ ตามที่เป็นอยู่จริงของสิ่งนั้นๆ คือ มองหรือ แกล้งความจริงให้ตรงตามที่เป็นอยู่ในแง่ด้านนั้นนั้นไม่ใช่จับเอาความจริงแง่หนึ่ง ด้านหนึ่ง หรือแง่อื่นด้านอื่นมาตีคลุมเป็นอย่างนั้นไปหมด

จำแนกโดยมองหรือแสดงความจริงของสิ่งนั้นๆ ให้ครบทุกแง่ทุกด้าน คือมองหรือพิจารณาสิ่งใด ไม่มองแคบๆ ไม่ติดอยู่กับส่วนเดียวของสิ่งนั้น หรือ วินิจฉัยสิ่งนั้นด้วยส่วนเดียวแ่งเดียวของมัน แต่มองหลายแง่หลายด้าน

## ๒. จำแนกโดยส่วนประกอบ

คำว่าวิเศษชาต<sup>๒๙</sup> คือวิเคราะห์แยกแยะออกไปให้รู้เท่าทันภาวะที่สิ่งนั้นๆ เกิดขึ้นจากองค์ประกอบย่อยๆ ต่างๆ มาประชุมกันเข้า ไม่ติดตันอยู่ภายนอก หรือถูกลวงโดยภาพรวมของสิ่งนั้นๆ

๓. จำแนกโดยลำดับขณะ คือแยกแยะวิเคราะห์ปรากฏการณ์ตามลำดับความสืบทอดแห่งเหตุปัจจัย ซอยออกไปเป็นแต่ละขณะๆ ให้มองเห็นตัวเหตุปัจจัยที่แท้จริง ไม่ถูกลวงให้จับเหตุปัจจัยสับสน การคิดแบบนี้เป็นด้านหนึ่งของการคิดจำแนกโดยส่วนประกอบ และการคิดจำแนกตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย

๔. จำแนกโดยความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย คือสืบสาวเหตุปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์สืบทอดกันมาของสิ่งหรือปรากฏการณ์ต่างๆ ทำให้มองเห็นความจริงที่สิ่งทั้งหลายไม่ได้ตั้งอยู่ลอยๆ ไม่ได้เกิดขึ้นลอยๆ ไม่ได้ดำรงอยู่เป็นอิสระจากสิ่งอื่นๆ และไม่ได้ดำรงอยู่โดยตัวของมันเอง แต่เกิดขึ้นด้วยอาศัยเหตุปัจจัยจะดับไปและสามารถดับได้ด้วยการดับที่เหตุปัจจัย การคิดจำแนกในแง่ นี้ เป็นวิธีคิดข้อสำคัญมากอย่างหนึ่ง ตรงกับวิธีคิดแบบที่ ๒ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ วิธีคิดแบบสาวหาเหตุปัจจัย หรือวิธีคิดแบบอัทปปัจจยตา

ดูกรภิกษุทั้งหลาย เพราะชี้แจงถึงเหตุภายใน เราไม่เล็งเห็นเหตุอื่นแม้ อย่างหนึ่ง ที่เป็นไปเพื่อประโยชน์อย่างใหญ่ เหมือนการใส่ใจโดยแยบคาย ดูกร ภิกษุทั้งหลาย การใส่ใจโดยแยบคาย ย่อมเป็นไปเพื่อประโยชน์อย่างใหญ่ ฯ<sup>๓๐</sup>

<sup>๒๙</sup> อภ.ทสก. (ไทย) ๒๔/๙๔/๒๐๔.

<sup>๓๐</sup> อภ.เอก. (ไทย) ๒๐/๑๐๘/๒๒.

ในการประยุกต์ใช้โยนิโสมนสิการกับการวางแผน ต้องเริ่มที่การคิดให้ถูก คิดให้เป็นหรือวิเคราะห์ให้เป็น ตามความเหมาะสมของแต่ละแผน แต่ละงาน เป็นตามแนวพุทธธรรม ๑๐ วิธี คือ ๑) คิดสืบสาวเหตุปัจจัย ๒) คิดแยกแยะส่วนประกอบ ๓) คิดแบบรู้เท่าทันธรรมดา ๔) คิดแบบแก้ปัญหา ๕) คิดแบบหลักการและความมุ่งหมาย ๖) คิดแบบคุณโทษและทางออก ๗) คิดแบบคุณค่าแท้คุณค่าเทียม (ความต้องการและการประเมินคุณค่า) ๘) คิดแบบอุปายปลูกเร้าคุณธรรม (คิดให้เกิดการกระทำ หรือคิดแบบสร้างสรรค์) ๙) คิดแบบเป็นอยู่ในปัจจุบัน และ ๑๐) คิดแบบวิวิธวาท (คิดแบบแยกประเด็น)

ดังนั้น การวางแผนที่มีประสิทธิผลเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร ที่ต้องทำความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางภาพรวมขององค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสถานะแข่งขันที่เกิดขึ้น ให้มีกระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ การวางแผนจะต้องเลือกวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยพิจารณาจากตัวแปรทางด้านเวลา ลักษณะของข้อมูล ค่าใช้จ่าย ความแม่นยำ และความสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้สมาชิกในทีมงาน การวางแผน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด และภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นระบบ มีความต่อเนื่องสอดคล้องในการกำหนดและตัดสินใจล่วงหน้าสำหรับกิจกรรมหนึ่งๆ ว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ที่ใด โดยใครการวางแผนและการติดต่อประสานงานที่มีประสิทธิผลเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารการวางแผนและการติดต่อประสานงานจะต้องเลือกวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์

พระพุทธศาสนาได้มีการใช้แผน(Planning) โดย โยนิโสมนสิการ คือ การทำใจโดยแยบคาย การใช้ความคิดถูกวิธี ความรู้จักคิด คิดเป็น หรือคิดอย่างมีระเบียบ หมายถึง การรู้จักมอง รู้จักพิจารณาสิ่งทั้งหลาย

การวางแผนเชิงพุทธนั้นเป็นการวางแผนที่นำหลักธรรมทางพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ควบคู่กับการวางแผน เพื่อให้การดำเนินงานมีความแปลกใหม่และนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งหลักธรรมจะช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ตั้งใจปฏิบัติด้วยความสุข ทำให้เกิดประโยชน์ต่องานและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งในที่นี่จะนำเอาหลักธรรมบางหลักธรรมมาประกอบเพื่อให้เห็น



แนวความคิดการวางแผนตามหลักพุทธศาสนา เช่น หลักพละ ๕ (ธรรมอันเป็นกำลัง — power)

๑. สัทธา (ความเชื่อ — confidence)
๒. วิริยะ (ความเพียร — energy; effort)
๓. สติ (ความระลึกได้ — mindfulness)
๔. สมาธิ (ความตั้งจิตมั่น — concentration)
๕. ปัญญา (ความรู้ทั่วชัด — wisdom; understanding)

ธรรม ๕ อย่างนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อินทรีย์ 5 (ธรรมที่เป็นใหญ่ในกิจของตน — controlling faculty) ที่เรียกว่า อินทรีย์ เพราะความหมายว่า เป็นใหญ่ในการกระทำหน้าที่แต่ละอย่างๆ ของตน คือเป็นเจ้าการ ในการครอบงำเสีย ซึ่งความไร้ศรัทธา ความเกียจคร้าน ความประมาท ความฟุ้งซ่าน และความหลงตามลำดับ ที่เรียกว่า พละ เพราะความหมายว่า เป็นพลังทำให้เกิดความมั่นคง ซึ่งความไร้ศรัทธา เป็นต้น แต่ละอย่าง จะเข้าครอบงำไม่ได้ พละหมวดนี้เป็นหลักปฏิบัติทางจิตใจ ให้ถึงความหลุดพ้นโดยตรง<sup>๓๑</sup> ซึ่งพละ แปลว่า กำลัง บุคคลที่จะประกอบกิจใดๆ ถ้ามีกำลังย่อมจะประสบความสำเร็จ กล่าวคือ

เกิดความเชื่อว่าการงานนั้นดีมีประโยชน์ต่อตนและส่วนรวมจริงๆ เกิดมีความเพียรพยายามที่จะกระทำกิจการนั้นๆ มีสติอยู่ทุกขณะที่ลงมือกระทำกิจการนั้นๆ มีความมั่นใจแน่วแน่ต่องานที่กระทำอยู่สม่ำเสมอ ใช้ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ทุ่มเททำงานให้บรรลุเป้าหมาย<sup>๓๒</sup>

<sup>๓๑</sup> ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๐๐/๒๕๒; อง.ปญจก.(ไทย) ๒๒/๑๓/๑๑; อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๘๔๔/๔๖๒.

<sup>๓๒</sup> พระมหาอำนาจ พุทธิเมธี, นวโกวาทฉบับชาวพุทธ (ฉบับสมบูรณ์สำหรับนักธรรมศึกษาชั้นตรี นักเรียน นักศึกษา พระบวชใหม่ และศาสนิกชนทั่วไป), (กรุงเทพมหานคร: หจก.รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๗๖-๗๗.



| แนวคิด/ทฤษฎี ทางรัฐประศาสนศาสตร์<br>(ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ) | แนวคิดทางพระพุทธศาสนา<br>(หลักพละ ๕)         |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| เฉพาะเจาะจง (Specific)                                       | สัทธา (ความเชื่อ-confidence)                 |
| ท้าทาย (Challenging)                                         | วิริยะ (ความเพียร-energy; effort)            |
| ไปถึงได้ (Reachable)                                         |                                              |
| เป็นที่ยอมรับ (Accepted)                                     | สติ (ความระลึกได้-mindfulness)               |
| มีกรอบของระยะเวลา (Time Frame) ที่ชัดเจน                     | สมาธิ (ความตั้งใจมั่น-concentration)         |
| ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการทำงานตามเป้าหมายนั้น   | ปัญญา (ความรู้ทั่วชัด-wisdom; understanding) |

\*ตารางเปรียบเทียบการวางแผนเพื่อการประยุกต์ใช้

จากตารางข้างต้น จะสามารถประยุกต์แนวคิด ทฤษฎี ทางรัฐประศาสนศาสตร์และแนวคิดทางพระพุทธศาสนาเพื่อนำมาใช้ได้อย่างกลมกลืน ดังนี้

๑. อันดับแรกต้องมีความเชื่อว่าการวางแผนงานนั้นมีประโยชน์ ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร เมื่อเกิดความเชื่อแล้วก็ดำเนินการวางแผนการทำงาน โดยให้ตั้งแผนงานแบบเฉพาะเจาะจงอย่างเป็นระบบ ไม่ควรกำหนดอย่างกว้างๆ เลื่อนลอย เพราะจะทำให้ยากต่อการปฏิบัติและผลที่ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒. การมีความเพียรพยายามที่จะกระทำตามแผนงานที่ตั้งไว้อย่างเต็มความสามารถ แม้แผนงานที่ตั้งไว้จะมีความท้าทาย คือค่อนข้างสูง ความเพียรก็ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามคิดหาหนทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายคือความสำเร็จของกิจการ แต่ไม่ควรตั้งเป้าหมายสูงจนเกินไปจนเป็นลักษณะที่เป็นไปไม่ได้

๓. การมีสติอยู่ทุกขณะที่ลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ หากมีสติในการทำงาน ผลงานที่ได้ก็จะเป็นที่ยอมรับ คือ เป็นเป้าหมายที่เข้าใจได้ และควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ในการทำงานร่วมกันนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดคือทุกคนต้องทำงานอย่างมีสติ มีเหตุผลและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นใหญ่

๔. การมีสมาธิ คือ มีความมั่นใจแน่วแน่ต่องานที่กระทำอยู่เสมอ เพราะการกำหนดแผนงานจะต้องมีกรอบของระยะเวลาที่ชัดเจน นอกจากการ

ทำงานอย่างมีสติแล้วยังต้องมีสมาธิอีกด้วย หากปฏิบัติได้ดังนี้แล้วการทำงานก็ทันตามกรอบเวลาและผลงานออกมาก็จะมีประสิทธิภาพ

๕. เกิดปัญญา คือ ความรู้ทั่วชัด เป็นการใช้ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ทู่เมทำงานตามแผนงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ถือเป็นผลลัพธ์อย่างยอดเยี่ยมที่ได้จากการเพียรพยายามปฏิบัติมา และทำให้เกิดแนวทางในการริเริ่มและปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไปเพื่อนำองค์การก้าวสู่ความเป็นเลิศ

ดังนั้น การวางแผนเชิงพุทธเป็นภารกิจขั้นแรกของกระบวนการจัดการ หากแผนที่วางไว้เหมาะสมมีเหตุผล ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสัทธา ความเพียร มีสติและสมาธิ การจัดการก็จะดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การวางแผนเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้าแผนที่จัดทำไว้ดี จะทำให้การทำงานมีความประหยัดทั้ง ทุน คน เวลา และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บริหารงานได้มาก การทำแผนอาจจะทำเมื่อเริ่มงานใหม่ เมื่อต้องการปรับปรุงงานที่ผ่านมา หรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์การ แผนที่ี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ชัดเจน แน่นนอน สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง เหมาะสมกับสถานการณ์ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

อย่างไรก็ตามพุทธวิธีในการวางแผนเมื่อว่าตามคํานิยามและหน้าที่ของนักบริหารดังกล่าวมานี้ เรา ต้องยอมรับว่า หลังจากตรัสรู้ในวันเพ็ญกลางเดือน ๖ ซึ่งเป็นวันวิสาขบูชาพระพุทธเจ้าทรงประทับอยู่ตามลำพังพระองค์เดียว ในขั้นนี้ยังไม่มีการบริหารในพระพุทธศาสนาการบริหารเกิดขึ้น เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาในพระพุทธศาสนา เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นหลังจากพระพุทธเจ้าตรัสรู้ได้ ๒ เดือน นั่นคือ เมื่อพระพุทธเจ้าแสดงปฐมเทศนา แก่พระปัญจวัคคีย์ในวันอาสาฬหบูชา ท่านอัญญาโกณฑัญญะ ได้ด้วยตาเห็นธรรมแล้วขอบวชเป็นพระภิกษุรูป แรกในพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงประทานการอุปสมบท แก่ท่านอัญญาโกณฑัญญะด้วยพุทธดำรัสว่า “เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด”<sup>๓๓</sup> เราจะเห็นได้ว่าในพุทธดำรัสนี้ มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอุปสมบทไว้ชัดเจนว่าเธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด”นั่นหมายถึงว่ามีการกำหนด

<sup>๓๓</sup> วิ.มหา. ปฐมภาค.(ไทย) ๑/๑๘/๒๓.

วัตถุประสงค์ ส่วนตัวเพื่อให้สมาชิกใหม่ ได้ปฏิบัติไปในทางทิศเดียวกัน พระพุทธองค์ทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนายึดเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งปฏิบัติเพื่อความพ้นทุกข์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในโอกาสอื่นว่า พรหมจรรย์ (การบวช) นี้ไม่ได้มีไว้สำหรับแสวงหาลาภสักการะและคำสรรเสริญ ไม่ได้มีไว้เพียงเพื่อศีล สมาธิ และปัญญาเท่านั้น แต่มีไว้เพื่อเจโตวิมุตติหรือความหลุดพ้นแห่งจิตในพุทธวิธีเกี่ยวกับวางแผนนี้สิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่าผู้บริหารต้องมีจักขุมา แปลว่า มีสายตาที่ยาวไกล คือมองการณ์ไกล<sup>๓๔</sup>

วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น องค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุด อยู่ที่จุดเดียวคือวิมุตติ (ความหลุดพ้นทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคือรสเค็ม ฉันท ไต ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติรส ฉันทนั้น”<sup>๓๕</sup>

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่กล่าวถึงการบริหารจัดการมีอยู่มากมายเป็นคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ยังทันสมัยอยู่จนถึงปัจจุบันและในอนาคต แต่ในที่นี้ จะได้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาบางประการ ได้แก่ “หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ อย่างที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ ธรรมของสัตบุรุษ เรียกว่า สัปปุริสธรรม มี ๗ อย่าง”<sup>๓๖</sup> คือ

๑. อัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ เช่น รู้จักว่า สิ่งนี้เป็นเหตุแห่งสุข สิ่งนี้เป็นเหตุแห่งทุกข์

๒. อัตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล เช่น รู้จักว่า สุขเป็นผลแห่งเหตุอันใด ทุกข์เป็นผลแห่งเหตุอันใด

<sup>๓๔</sup> อก.ติ.(ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.

<sup>๓๕</sup> วิ.จุล.(ไทย) ๗/๔๖๒/๒๙๑.

<sup>๓๖</sup> ทีฆ.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓.

๓. อัตตัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักตนว่า เราว่าโดยชาติตระกูล ยศศักดิ์ สมบัติบิรารความรู้และคุณธรรมเพียงเท่านี้ๆ แล้วประพัตติตนให้สมควรแก่ที่เป็นอยู่อย่างไร

๔. มัตตัญญูตา ความเป็นผู้รู้ประมาณ ในการแสวงหาเครื่องเลี้ยงชีวิต แต่โดยทางที่ชอบ และรู้จักประมาณในการบริโภคแต่พอควร

๕. กาลัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันสมควรในอันประกอบกิจนั้นๆ เช่น “ภิกษุณีใด ยืนเคียงคู่กัน หรือสนทนากัน หรือพูดกระซิบข้างหูสองต่อสองกับชายในถนน หรือตรอกตัน หรือทางสามแพร่ง ต้องอาบัติปาจิตตีย์”<sup>๓๗</sup>

๖. ปริสัณญูตา ความเป็นผู้รู้จักประชุมชนและกริยาที่ต้องประพัตติต่อชุมชนนั้นๆ ว่าหมื่นเมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกริยาอย่างนี้ จะต้องพูดแบบนี้ เป็นต้น

๗. บุคคลปริปริญญูตา ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคลว่า ผู้นี้เป็นผู้ดีควรคบ ผู้นี้เป็นคนไม่ดี ไม่ควรคบ เป็นต้น

“ธัมมัญญสูตร ว่าด้วยบุคคลผู้รู้ธรรม ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ นี้เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ”<sup>๓๘</sup>

## ๒.๕ การบูรณาการแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา

ในปัจจุบันการบริหารงาน การวางแผนหรือการจัดการองค์กร มีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไร และ มีการแข่งขันเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน การวางแผนและการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์หรือหลักการในการบริหารจัดการ ในขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการทางตะวันตกกำลังสนใจหลักการในทางพระพุทธศาสนามาผสมผสาน และประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารจัดการ เพราะเขาถือว่า การที่จะใช้หลักการ วิธีการ หรือเทคนิคของ นักวิชาการชาวตะวันตก ซึ่งพัฒนาการการบริหารจัดการมาไม่เกิน

<sup>๓๗</sup> วิ. ภิกษุณี.(ไทย) ๓/๘๕๑/๑๖๕.

<sup>๓๘</sup> อง.สตตก. อัญญก.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓.

๑๐๐ ปีนั้นยังเป็นหลักการที่ยังยึดกับวัตถุ รวมทั้งมีผู้แพ้ผู้ชนะ เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งหวังกำไรและการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อนักวิชาการทางตะวันตกได้เข้ามาศึกษาพระพุทธศาสนา ทำให้เขาเห็นว่าศาสตร์แห่งการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็นมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกัน โดยสันติสุขนั้นคือ ศาสตร์ในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์ ซึ่งในที่นี้จะได้อธิบายถึง หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์ในเชิงเปรียบเทียบว่าสามารถบูรณาการรวมเข้ากันได้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสังคมไทยให้เกิดประโยชน์ได้ และเป็นแนวทางที่มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารสมัยใหม่ได้อย่างเหลือเชื่อ

สรุปหลักการบริหารแนวรัฐประศาสนศาสตร์ เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่า มากกว่าสองพันห้าร้อยกว่าปี ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคทุนนิยมในปัจจุบัน การบริหารจัดการสมัยใหม่ ต่างก็กลับมาทบทวนบทบาททางวิชาการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่า ยังคงเป็นแนวทางเดียวหรือไม่ ที่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสนองตอบต่อระบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขัน และสร้างผลกำไร หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว การบริหารจัดการสมัยใหม่ ยังขาดอะไรบางอย่างที่เป็นนามธรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่จะต้องอยู่ร่วมกัน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงและ มีผลกระทบต่อสังคมและองค์กร ทุกขั้นตอนของการวางแผนเชิงพุทธที่ได้กล่าวมา ก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือ พุทธศาสนิกชนเข้าใจในหลักคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ คือ ศีล สมาธิ และปัญญา เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย คือ ประโยชน์ชาตินี้ (มนุษย์สมบัติ) ประโยชน์ชาติหน้า (สวรรค์สมบัติ) และ ปรมาตมะประโยชน์ คือ พระนิพพาน เป็นที่สุด

ในทางการบริหาร ผู้เขียนเห็นว่าหลักการสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานของภาครัฐหรือภาคเอกชนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทำให้การทำงานไม่ซ้ำซ้อนและประหยัดทรัพยากรที่มีอยู่ นั่นก็คือ การวางแผน (Planning) และการติดต่อประสานงาน (Coordination) ซึ่งรวมอยู่ในกระบวนการบริหาร ที่เรียกว่า POSD<sup>๓๙</sup> ซึ่งกระบวนการบริหารประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ

<sup>๓๙</sup> Nicholas Henry, *Public Administration and Public Affairs*, 6<sup>th</sup> ed. (New Delhi: Prentice-Hall of India, 2002), P. 26.

(Organizing)บุคลากร(Staffing) การอำนวยการ (Directing) การติดต่อประสานงาน ดังนั้น จะเห็นได้ว่าไม่ว่านักวิชาการด้านการบริหารแต่ละท่าน จะเห็นว่า กระบวนการบริหารนั้น ประกอบไปด้วยหลายหลักการก็ตาม แต่สิ่งที่สำคัญที่ขาดเสียมิได้ ก็คือ การวางแผนและการติดต่อประสานงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักของการบริหารงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การวางแผนและการติดต่อประสานงานเป็นสิ่งที่สำคัญผู้บริหารต้องมี วิสัยทัศน์พระพุทธเจ้าทรงตรัสว่าผู้บริหารต้องมี จักขมาแปลว่ามีสายตาที่ยาวไกล คือมองการณ์ไกล<sup>๔๐</sup> วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและมีความเป็นกัลยาณมิตรในการประสานงาน ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทาง องค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่าการประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดที่จุดเดียว คือ วิมุตติ (ความหลุดพ้นทุกข์)<sup>๔๑</sup> ดังกล่าวแล้ว

การวางแผนและการประสานงานนั้นมีความสำคัญก็เพราะเสมือนเป็น ก้าวแรกที่จะเริ่มเดินทางไปสู่เส้นชัย ซึ่งมีเดิมพันรออยู่ ถ้าวางแผนและการประสานงานนั้นดีได้รับชัยชนะและความสำเร็จขององค์กรดังนั้นแผนงานและการประสานงานนั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะกำหนดโอกาสเหล่านี้<sup>๔๒</sup>

ในमुखของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้กล่าวถึงหลักธรรมต่างๆ ไว้มากมายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร เช่น หลักธรรมเพื่อการบริหารสำหรับตัวผู้บริหาร ผู้ตาม หรือที่เรียกว่า พุทธวิธีในการครองใจคน แนวคิดหลักเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม ในเรื่องการวางแผนนี้ ผู้เขียนขอนำเสนอหลักธรรมที่สำคัญเพิ่มเติมอีกข้อหนึ่งทางพระพุทธศาสนา ในส่วนของ หัวข้อธรรมว่า สังคหะวัตถุ ๔ เพื่อศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวางแผน

สังคหวัตถุ ๔ คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว หมายถึง ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ ในสามัคคี หลักการสังเคราะห์ ประกอบด้วย

<sup>๔๐</sup> อง ติก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.

<sup>๔๑</sup> วิ.จุล. (ไทย) ๗/๔๖๒/๒๙๑.

<sup>๔๒</sup> เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, *ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐๐.

๑) ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกัน ด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒) ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือ วาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยินดี

๓) อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔) สมานัตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี<sup>๔๓</sup>

ข้อที่ ๑ ทาน คือ การให้ ได้แก่การเสียสละสิ่งของต่างๆของตน หรือให้ความรู้ทางโลกและ ทางธรรม เพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น การให้นั้นจะให้ผลดีเต็มที่เมื่อผู้ให้สามารถเอาชนะใจตนเอง จัดความตระหนี่ออกไปจากใจได้ คือให้ด้วยความบริสุทธิ์ใจไม่หวังผลตอบแทนจากผู้รับ ท ท มิตตา นิคนถติ ผู้ให้ย่อมผูกมิตรไว้ได้

ข้อที่ ๒ ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมสำหรับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์

ข้อที่ ๓ อตถจริยา หมายถึง การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ด้วยน้ำใสใจจริงด้วยความปรารถนาดี ต่อกัน การบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยไม่หวัง

<sup>๔๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), *พจนานุกรมพระพุทธศาสนา ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๗-๑๖๘.

ผลประโยชน์เพื่อตน รวมถึงการชวนช่วยช่วยเหลือผู้อื่นให้สำเร็จประโยชน์ตามที่เขาขอร้อง

ข้อที่ ๔ สมานัตตา แปลตามบาลีว่า "ปฏิบัติต่อผู้อื่นเสมอด้วยตนเอง" หรือเทียบสำนวนไทย คือ "เอาใจเขามาใส่ใจเรา" คือการพยายามเข้าใจเขา เข้าใจความคิดเขา พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความคิดเขา ว่าถ้าเกิดเหตุการณ์ต่างๆ อย่างนั้นกับเราบ้าง เราจะรู้สึกอย่างไร เราจะทำอย่างไร และที่สำคัญเราจะต้องการความช่วยเหลืออะไร เมื่อเข้าใจเขาแล้วก็จะสามารถช่วยสงเคราะห์และปฏิบัติต่อเขาด้วยทาน วาจา กิริยา ที่เหมาะสมไปตามกำลัง ถ้าเราทำได้เราจะเป็นเพื่อนที่รู้ใจ เป็นที่รักของใคร ต่อใครอีกหลายคน

ผู้เขียนสรุปสังคหวัตถุ ๔ ประการดังกล่าวมาแล้ว อำนวยประโยชน์ที่มองเห็นได้เป็นรูปธรรมดังต่อไปนี้

๑. ช่วยให้ผู้บุคคลดำรงตนอยู่ได้ในสังคมด้วยความสุข
๒. เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ สมานไมตรีระหว่างกัน
๓. เป็นเครื่องส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้มีความเคารพนับถือกัน

ตามสมควรแก่ฐานะ

๔. เป็นเครื่องประสานองค์ประกอบต่างๆ ของสังคมให้คงรูปอยู่และดำเนินไปได้ด้วยดี

๕. ช่วยส่งเสริมศีลธรรมและป้องกันความประพฤติเสื่อมเสียในสังคม<sup>๔๔</sup>

ผู้เขียนมีความเข้าใจว่า หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนานั้น สามารถนำมาประยุกต์ หรือบูรณาการใช้เพื่อการพัฒนาในส่วนต่างๆ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มากมาย ในการบูรณาการหลักสังคหวัตถุ ๔ มาใช้ในการวางแผนและการติดต่อประสานงาน ผู้เขียนจะนำเสนอในมุมของการวางแผนเกี่ยวกับความสัมพันธ์บุคคล ดังต่อไปนี้

สังคหวัตถุ ๔ คือ หลักอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวบุคคล ซึ่งในที่นี้รวมถึงพลเมืองบริษัท (Corporate Citizen) ให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุขสามารถใช้เป็นตัวแบบหรือวิธีการในการดำเนินกิจกรรม CSR ขององค์กร โดยมีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ที่มีอุปนิสัยของการสงเคราะห์เกื้อกูลเป็นพื้นฐาน ประกอบด้วย

<sup>๔๔</sup> องค์กร. (ไทย) ๒๑/๓๒/๓๗-๓๘

๑. Corporate Philanthropy คือ การให้ หรือการบริจาคในสิ่งที่ควรให้แก่ผู้ยากไร้ หรือแก่ผู้ที่ขาดแคลนกว่า ทั้งในรูปของวัตถุสิ่งของ เช่น การนำสิ่งของเครื่องใช้ไปแจกแก่ผู้ประสบภัย การทำบุญตามหลักศาสนา การให้โอกาสทางธุรกิจ การแบ่งปันตลาด หรือการให้อภัย ตลอดจนการให้ความรู้ คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เปรียบได้กับทาน

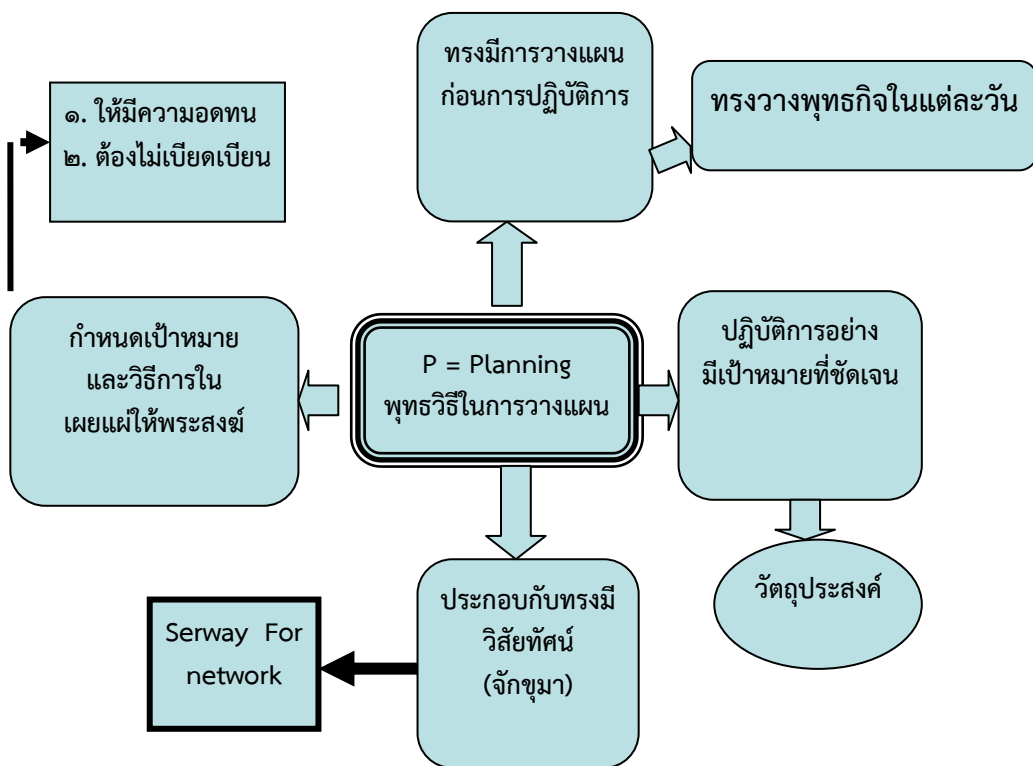
๒. Corporate Communication คือ การสื่อสารในสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ สิ่งที่เป็นสาระข้อเท็จจริง ประกอบด้วย เหตุผล และความจริงใจ โดยไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด เช่น การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องครบถ้วนแก่ผู้บริโภค การไม่โฆษณาประชาสัมพันธ์คุณลักษณะของสินค้าเกินจริง หรือการไม่หลอกลวงมอมเมาประชาชน เปรียบได้กับปิยวาจา

๓. Community volunteering คือ การเสียสละแรงงาน แรงใจ และเวลา เพื่อบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ เช่น การเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือสังคมในโอกาสต่างๆ การระแວดระวัง ในการดำเนินงาน ที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปโดยสมัครใจ เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบหนึ่ง เปรียบได้กับ อุตถจริยา

๔. Equitable Treatment คือ การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ไม่ถือว่าองค์กรตนเป็นใหญ่ เอาใจใส่ในสุขทุกข์ของผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และร่วมแก้ไขโดยไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งหมายถึง การมีส่วนร่วม (Participation) ขององค์กร ในการดูแลสังคมอย่างสม่ำเสมอ เช่น การดูแลสิทธิประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายใหญ่รายย่อยอย่างเสมอภาค การบริการลูกค้าอย่างเสมอต้นเสมอปลาย โดยไม่เลือกกว่าเป็นรายใหญ่หรือรายย่อย การทำหน้าที่ในการเสียภาษีอากรให้รัฐอย่างตรงไปตรงมา เปรียบได้กับสมานัตตตา

ตัวแบบสังคหวัตถุ ๔ นี้ พิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถนำมาอธิบายและพัฒนาเป็นวิธีการในการดำเนินการวางแผนและการติดต่อประสานงาน ด้วยการผูกมิตรไมตรีซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนในการรวบรวมบุคคลเพื่อการวางแผนในการบริหาร

ในหลักการของพระพุทธองค์ทรงกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวางแผนเป็นลำดับขั้นตอน



#### แผนภาพ : ขั้นตอนการวางแผน

การประสานงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการบริหารที่สามารถนำไปสู่คุณภาพ การบริหาร อันจะนำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์กร และในองค์กรที่ต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้การประสานงานเพื่อให้เกิดการร่วมมือระหว่างกันศึกษาวิธีการทำงานของกันและกัน ลดการซ้ำซ้อน สามารถแบ่งลักษณะงาน หรือกลุ่มเป้าหมายที่ตนสมควรทำหรือมีความถนัดได้ ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งที่เป็นภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานจะมีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ โดยมีการลงนามของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแสดงถึงความร่วมมือร่วมใจและเป็นพันธะสัญญาที่จะดำเนินการร่วมกันต่อไป



พศ.ดร.ธิตูณ์ หมั่นมี ๕๓

หลักสำคัญของการวางแผนและการประสานงานที่ดีนั้น บุคคลในองค์กรนั้นหรือบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการประสานงานจะต้องมีไมตรี มีความผูกพันต่อกัน ตามนัยแห่ง ศาสนธรรมของพุทธศาสนากล่าวไว้ในหลักของสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา สมานัตตา และ อตถจริยา ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่ความร่วมมือที่ดี





## คำถามท้ายบท

๑. ให้นิสิตวิเคราะห์พร้อมทั้งอธิบายเชื่อมโยงระหว่างการวางแผน  
ความสำคัญของการวางแผนให้ชัดเจน
๒. ให้นิสิตวิเคราะห์หลักการวางแผนที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
๓. จงวิเคราะห์การบูรณาการแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์กับแนวคิด  
ทางพระพุทธศาสนาให้ละเอียดพร้อมยกตัวอย่างประกอบ



## อ้างอิงประจำบท

- ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓.  
ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๑.  
ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๔๕๕/๓๒๙.  
ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๐๐/๒๕๒; อง.ปญจก.(ไทย) ๒๒/๑๓/๑๑  
อภิ.วิ. (ไทย)๓๕/๘๔๔/๔๖๒.  
ม.ม.(ไทย) ๑๓/๗๑๑/๖๕๐.  
วิ. ภิกขุณี.(ไทย) ๓/๘๕๑/๑๖๕.  
วิ.จุล. (ไทย) ๗/๔๖๒/๒๙๑.  
วิ.จุล.(ไทย) ๗/๔๖๒/๒๙๑.  
วิ.จุล.(ไทย) ๗/๔๖๒/๒๙๑.  
วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๒/๓๙.  
วิ.มหา. ปฐมภาค.(ไทย) ๑/๑๘/๒๓.  
วิ.มหา.(ไทย) ๑/๑๘/๒๓.  
วิ.มหา.(ไทย) ๔/๑๘/๒๕-๒๗.  
สง.ม. (ไทย) ๑๙/๔๔๖-๗/๑๒๒.  
อง.จตุก.(ไทย) ๒๑/๓๒/๓๗-๓๘  
อง.ติก.(ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.  
อง.สตตก. อัฐก.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓.  
อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.  
อง.ติก.(ไทย). ๒๐/๔๕๙/๑๔๖  
อง.ทสก. (ไทย) ๒๔/๙๔/๒๐๔.  
อง.เอก. (ไทย) ๒๐/๑๐๘/๒๒.  
อภิ.วิ.อ.(ไทย) ๓๒/๗๖๘/๔๓๘.  
เดิมศักดิ์ ทองอินทร์. **ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.  
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพระพุทธศาสนา ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

..... ความคิดแหล่งสำคัญของการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม ๒๕๔๓.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๓๕. มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ : กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๙.

พระมหาอำนาจ พุทธิเมธี ป.ธ.๙, พธ.บ. **นวโกวาทฉบับชาวพุทธ (ฉบับสมบูรณ์สำหรับนักธรรมศึกษาชั้นตรี นักเรียน นักศึกษา พระบวชใหม่ และศาสนิกชนทั่วไป)**. กรุงเทพมหานคร: หจก.รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๔๗.

พวงรัตน์ เกสรแพทย์. **การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๓.

พิมลจันทร์ นามวัฒน์และคนอื่น ๆ. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒๒. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, ๒๕๒๙.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพเพช, ๒๕๔๔.

....., **หลักรัฐประศาสนศาสตร์แนวคิดและกระบวนการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ธรรมกลการพิมพ์, ๒๕๕๑.

....., **ศาลปกครองไทย; วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบ โครงสร้างอำนาจหน้าที่และการบริหารงานบุคคลกับศาลปกครองอังกฤษ ฝรั่งเศสและเยอรมัน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๒.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, ๒๕๔๗.

เสถียรพงษ์ วรรณปก. **คิดเป็นทำเป็นตามแนวพุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๑.

Ernest Dale. **Manage : Theory and Pracitce**. New York: McCraw-Hill, 1986.

Fremont E. .Kast and James E. Rosenzweig. **Organization and Manager**. New York: McCraw-Hill, 1974.



ผศ.ดร.ธิตฤณี ห่มนมี ๕๗

Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell. **Principles of Management.**

New York: McCraw-Hill, 1972..

Harold Koohtz and Cyril O'Donnell. **Principles of Management.** New

York: McGraw-Hill Book Company, 1968.

Nicholas Henry. **Public Administration and Public Affairs.** 6<sup>th</sup> ed.

New Delhi: Prentice-Hall of India, 2002.







### ขอบข่ายการเรียนรู้ที่ ๓

๑. การบริหารและความหมายของการบริหารการพัฒนา
๒. ทฤษฎีและหลักการบริหาร
๓. องค์ประกอบของการบริหาร
๔. การพัฒนาและการบริหารงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

#### จุดประสงค์การเรียนรู้

๑. เพื่อให้นิสิตมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและความหมายของการบริหารการพัฒนา
๒. เพื่อให้นิสิตมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการบริหาร องค์ประกอบของการบริหารและการพัฒนาและการบริหารงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก





## บทที่ ๓

### การบริหารการพัฒนา กมมสิทธิวิวัฒนาย ปุคคปสาสน

#### บทนำ

การบริหารการพัฒนา ถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำลาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่างๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ทำลาย เหล่านี้ ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์กร (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์การในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลแต่ให้พิจารณาที่ผลงานเป็นหลักในบทนี้จะได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนาในแง่มุมของพุทธศาสนาที่ปรากฏในพระไตรปิฎกเพื่อให้ผู้ที่ศึกษาได้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการพัฒนาตามหลักการทางพระพุทธศาสนา

#### ๓.๑ การบริหาร

คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหาร มีอยู่สองคำคือ "การบริหาร" (Administration) และ "การจัดการ" (management) การบริหาร มักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า การจัดการ ใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เราจึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า "ผู้บริหาร" ในขณะที่บริษัท ห้างร้าน ใช้เรียกตำแหน่งเป็น "ผู้จัดการ" ได้มีผู้ให้คำจำกัดความหมายของ "การบริหาร" ในฐานะที่เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่งดังต่อไปนี้

๑. Peter F. Drucker (ปีเตอร์) การบริหาร คือ ศิลป์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น<sup>๑</sup>

๒. Harold Koontz (คุน) การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน<sup>๒</sup>

๓. Herbert A. Simon (ซีมอน) การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน<sup>๓</sup>

๔. วิจิตร ศรีสอ้านและคณะได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้<sup>๔</sup>

๑. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป

๒. ร่วมมือกันทำกิจกรรม

๓. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

๔. โดยการใช้กระบวนการ และทรัพยากรที่เหมาะสม

สำหรับการบริหารในฐานะที่เป็นวิชาการสาขาหนึ่ง มีลักษณะเป็นศาสตร์ โดย สมบูรณ์เช่นเดียวกับศาสตร์สาขาอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา มีองค์แห่งความรู้ หลักการ และทฤษฎี ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้า เชิงวิทยาศาสตร์ การบริหารจึงเป็นสิ่งที่นำมาศึกษาเล่าเรียนกันได้โดยนำไปประยุกต์ใช้ สู่การปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหารแต่ละคน

จึงสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ ๒ คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

<sup>๑</sup> Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, (New York: Harper&Row, Publishers, 1954), 135.

<sup>๒</sup> Harold D, Koontz, *Analysis of Managerial Functions*, (New York : McGraw - Hill Book, 1972), p. 54.

<sup>๓</sup> Simon, Herbert A., *Administrative Behavior*, (New York : The Free Press, 1976), pp. 53-55

<sup>๔</sup> วิจิตร ศรีสอ้าน, *บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงส่งเสริมงานวิชาการ*, กรุงเทพมหานคร : วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๒๐), หน้า ๒๑๔.



ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่าง ประหยัด และให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล<sup>๕</sup> ได้นั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการ บริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม จึงพูดได้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถ ประยุกต์เอาศาสตร์การบริหารไปใช้ได้อย่างมีศิลปะนั่นเอง

การบริหาร (Administration) ธุรกิจหรือองค์กร แสดงให้เห็นจากกลุ่ม ของผู้นำที่มาร่วมทำงานด้วยกันโดยมีโครงสร้างและการประสานงานเป็นหลักการ ชัดเจนแนชัดเพื่อให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายของ องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลสำเร็จและมีกิจการที่มีความ เจริญก้าวหน้าเพิ่มขึ้นตามที่กำหนดไว้

คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดย เน้นไปที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง และคำ ว่า “บริหาร” จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรภาครัฐ หรือองค์กรที่ไม่ มุ่งหวังกำไร<sup>๖</sup>

### ๓.๒ ความหมายของการบริหารการพัฒนา

คำว่า การบริหารการพัฒนา นั้น เขียนเป็นภาษาอังกฤษได้ว่า Development Administration หรือ administration of Development เนื่องจากเป็นการให้ความหมายของคำในทางสังคมศาสตร์จึงควรทำความเข้าใจ เรื่องการให้ความหมายของคำหรือถ้อยคำในทางสังคมศาสตร์ก่อน กล่าวคือ

“ศาสตร์”มาจากคำว่า “science” ซึ่งมีใช้หมายความว่า “วิทยาศาสตร์” เท่านั้น แต่ยังหมายถึง วิชาความรู้ หรือความรู้ที่เป็นระบบที่มีรากฐานมาจากการ สังเกต ศึกษา ค้นคว้า และทดลอง ตรงกันข้ามกับ สัญชาตญาณ หรือการรู้โดย ความรู้สึกนึกคิด หรือการรู้โดยความรู้สึกที่เกิดขึ้นเองในใจ (Intuition) คำว่า

<sup>๕</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๑๖๓.

<sup>๖</sup> Schermerhorn, J. R., **Organizational Culture and Leadership**, (2nd ed), San Francico : Jossey-Bass.,1999), p. 56.



ศาสตร์ นั้น แบ่งเป็น ๒ แขนงใหญ่ ๆ (Branch) คือ สังคมศาสตร์ (Social science) และศาสตร์ธรรมชาติ (Natural science)

ในทางสังคมศาสตร์ ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่เป็นระบบที่เกี่ยวกับสังคม ครอบคลุมศาสตร์ (Science) ด้านศาสนา การศึกษา นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และ รัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น ศาสตร์เหล่านี้ไม่เป็นสูตรสำเร็จที่ใช้ได้ทุกหนทุกแห่ง และไม่อาจเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้ง่าย เหตุผลสืบเนื่องมาจากการเป็นวิชา ความรู้ที่มีลักษณะไม่ตายตัว เกี่ยวข้องกับความรู้สึคนึกคิด การคาดการณ์ คาดคะเน หรือการคาดว่าจะเป็น อีกทั้งอคติของผู้ให้ความหมายความสามารถเข้าไปสอดแทรกอยู่ในความหมายที่ให้

ในส่วนนี้มุ่งศึกษาแนวคิดและความหมายของการบริหารการพัฒนา พอสรุปได้ ดังนี้

วิทยุ โสธร ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการพัฒนาว่าแบ่งเป็น ๒ ทรรศนะ คือ<sup>๗</sup>

ประการแรกนั้น ถือว่า การบริหารการพัฒนา หรือ Development Administration คือ การบริหารงานหรือการบริหารราชการในประเทศด้อยพัฒนาที่มุ่งมั่นที่จะดำเนินการพัฒนา ดังที่เขียนในภาษาอังกฤษ ว่า administration in poor developed countries which are committed to development

ประการที่ ๒ การบริหารการพัฒนา ได้แก่ การบริหารเพื่อการพัฒนาหรือ การบริหารตามโครงการพัฒนาของประเทศ

วิช วิรัชนิภาวรรณ ไม่ได้ให้ความหมายของการบริหารการพัฒนาไว้โดยตรง แต่ได้กล่าวถึงแนวคิดของการบริหารการพัฒนาว่า แนวคิดนี้ได้สำรวจพิจารณากันมาอย่างค่อนข้างละเอียดแล้วในข้อเขียนทั้งภาษาต่างประเทศและภาษาไทย คำนิยามที่มีผู้ให้ไว้ต่าง ๆ กันก็มีพิสัยครอบคลุมตั้งแต่ที่หมายถึงการบริหารรัฐกิจของประเทศด้อยพัฒนา จนถึงการบริหารขององค์การ โครงการ หรือ งานใด ๆ ที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง หรือเป็นงานพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่มีความเจริญในระดับใด โดยปรกติจะเป็นงานที่มีลักษณะบุกเบิก มีการใช้ความคิด

<sup>๗</sup> วิทยุ โสธร, **หลักบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๖๘.

ประดิษฐ์สร้างสรรค์สูง และเกี่ยวข้องกับปัจจัยหรือตัวแปรนานาชาติที่มีลักษณะพลวัต และไม่แน่นอนสูงกว่าการบริหารในองค์การธรรมดา

อนันต์ เกตุวงศ์ ให้ความหมายการบริหาร ว่าเป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ โดยเขามีความเห็นว่ นักวิชาการส่วนใหญ่ถือว่า การบริหารการพัฒนามีขอบเขต ครอบคลุมไปถึงการเมืองด้วย และบางคนมีแนวคิดกว้างมาก ถึงขนาดที่กล่าวว่าการบริหารการพัฒนาหมายถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง<sup>๘</sup>

อุทัย เลาหิเชียร เขียนบรรยายถึง การบริหารการพัฒนา ว่าหมายถึง หน่วยงานทางราชการ หรือกระบวนการของรัฐบาลที่จัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารกิจกรรม ให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนา กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารการพัฒนาจะช่วยให้กลไกต่าง ๆ ของรัฐเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ของงานพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศการบริหารการพัฒนาตามแนวคิดของอุทัย เลาหิเชียร นั้นยังมีความหมายรวมไปถึงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และการควบคุมการบริหารโดยประชาชนหรือผู้รับบริการด้วย<sup>๙</sup>

สมพงศ์ เกษมสิน ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ มีความเห็นว่ การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๐</sup>

ไพบูลย์ ช่างเรียน ในปี พ.ศ. ๒๕๓๒ ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหาร ทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>๑๑</sup>

<sup>๘</sup> อนันต์ เกตุวงศ์, **การบริหารการพัฒนา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๗.

<sup>๙</sup> อุทัย เลาหิเชียร, **รัฐประศาสนศาสตร์ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕๑.

<sup>๑๐</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๑๒.

<sup>๑๑</sup> ไพบูลย์ ช่างเรียน, **วัฒนธรรมการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๒.

ดิน ปรัชญพฤทธิ ในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการโดยหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ<sup>๑๒</sup>

บุญทัน ดอกไธสง ในปี พ.ศ. ๒๕๓๗ ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร<sup>๑๓</sup>

สมพงศ์ เกษมสิน กล่าวไว้ว่า คำว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติ ว่ารัฐประศาสนศาสตร์ (Public administration) และคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ สมพงศ์ เกษมสิน ยังให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้<sup>๑๔</sup>

๑. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
๒. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
๓. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
๔. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
๕. การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
๖. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (Collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (Group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
๗. การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
๘. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์

<sup>๑๒</sup> ดิน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

<sup>๑๓</sup> บุญทัน ดอกไธสง, การจัดการองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๕๖.

<sup>๑๔</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๓๑.

๙. การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

### ๓.๓ ทฤษฎีและหลักการบริหาร

คำว่า "ทฤษฎี" เป็นคำที่รู้จักกันแพร่หลายในวงการนักวิชาการสาขาต่าง ๆ โดย ผู้สนใจในทฤษฎีต่าง ๆ ได้นำทฤษฎีเข้าสู่ภาคปฏิบัติ โดยให้เหตุผลว่า ทฤษฎีเปรียบได้กับดาวเหนือหรือเข็มทิศที่คอยบอกทิศทางให้กับชาวเรือ หรือชี้แนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมาย "ทฤษฎี" ว่า หมายถึง ความเห็น การเห็น การเห็นด้วยลักษณะที่คาดเอาตามหลักวิชาเพื่อเสริมเหตุผล และรากฐานให้แก่ปรากฏการณ์ หรือข้อมูลในภาคปฏิบัติ ซึ่งเกิดขึ้นอย่างมีระเบียบ นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ดังนี้

๑. Good : ทฤษฎี คือ ข้อสมมติต่าง ๆ (Assumption) หรือข้อสรุปเป็นกฎเกณฑ์ (Generalization) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากข้อสมมติทางปรัชญาและหลักการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้เป็นเสมือนพื้นฐานของการปฏิบัติ ข้อสมมติซึ่งมาจากการสำรวจทางวิทยาศาสตร์ การค้นพบต่าง ๆ จะได้รับการประเมินผล เพื่อให้มีความเที่ยงตรงตาม หลักวิทยาศาสตร์และข้อสมมติทางปรัชญา อันถือได้ว่าเป็นสัญลักษณ์ของการสร้าง (Con-struction)<sup>๑๕</sup>

๒. Kneller : ได้ให้ความหมายของทฤษฎีไว้ ๒ ความหมาย คือ

๒.๑ ข้อสมมติฐานต่าง ๆ (Hypothesis) ซึ่งได้กลั่นกรองแล้วจากการสังเกตหรือทดลอง เช่น ในเรื่องความโน้มถ่วงของโลก

๒.๒ ระบบของความคิดต่าง ๆ ที่นำมาปะติดปะต่อกัน (Coherent)<sup>๑๖</sup>

<sup>๑๕</sup> Good, Carter V., *Dictionary of Education*, (New York: McGraw-Hill Book, 1973), p. 69.

<sup>๑๖</sup> Kneller, G. F. *Introduction to the Philosophy of Education University of California*, (Los Angeles : John Wiley & Sohn, 1964), p. 251.

๓. Feigl : ทฤษฎีเป็นข้อสมมติต่างๆ ซึ่งมาจากกระบวนการทางตรรกวิทยา และคณิตศาสตร์ ทำให้เกิดกฎเกณฑ์ที่ได้มาจากการสังเกตและการทดลอง<sup>๑๗</sup>

๔. ธงชัย สันติวงษ์ : ทฤษฎี หมายถึง ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการรวบรวมแนวคิด และหลักการต่าง ๆ ให้เป็นกลุ่มก้อน และสร้างเป็นทฤษฎีขึ้น ทฤษฎีใด ๆ ก็ตามที่ตั้งขึ้น มานั้น เพื่อรวบรวมหลักการและแนวความคิดประเภทเดียวกันเอาไว้อย่างเป็นหมวดหมู่<sup>๑๘</sup>

๕. เมธี ปิลันธนาพันธ์ : ได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของทฤษฎี มี ๓ ประการ คือ การพรรณนา (Description) การอธิบาย (Explanation) และการพยากรณ์ (Prediction)<sup>๑๙</sup>

๖. ธีรวุฒิ ประทุมพนพรัตน์ : ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของทฤษฎีมีดังนี้

๖.๑ เป็นความคิดที่สัมพันธ์กันและกันอย่างมีระบบ

๖.๒ ความคิดดังกล่าวมีลักษณะ "เป็นความจริง"

๖.๓ ความจริงหรือความคิดนั้น สามารถเป็นตัวแทนปรากฏการณ์ หรือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้<sup>๒๐</sup>

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ทฤษฎี จึงหมายถึง การกำหนดข้อสันนิษฐาน ซึ่งได้รับมาจากวิธีการทางตรรกวิทยา วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ทำให้เกิดกฎเกณฑ์ที่ได้มาจากการสังเกต ค้นคว้าและการทดลอง โดยใช้เหตุผลเป็นพื้นฐานเพื่อก่อให้เกิดความ เข้าใจในความเป็นจริง และนำผลที่เกิดขึ้นนั้นมาใช้เป็นหลักเกณฑ์

สำหรับทฤษฎีต่าง ๆ ที่เข้ามาสู่การบริหารนั้น ได้มีผู้คิดค้นมากมาย แต่พบว่า ยังไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถช่วยอธิบายปรากฏการณ์ในการบริหารงานได้

---

<sup>๑๗</sup> ทฤษฎีการศึกษา (EDUCATIONAL THEORY), [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.krupatom.com/B2/> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๒].

<sup>๑๘</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การวางแผน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๑), หน้า ๑๕๔.

<sup>๑๙</sup> เมธีปิลันธนาพันธ์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โอเอส พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๗๐.

<sup>๒๐</sup> ธีรวุฒิ ประทุมพนพรัตน์, ทฤษฎีการบริหารและการจัดการ, (สงขลา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๑), หน้า ๒๐.

หมด อาจจำเป็นต้องใช้หลาย ๆ ทฤษฎีในการแก้ปัญหาหนึ่ง หรือทฤษฎีหนึ่งซึ่งมีหลักการดีและเป็นที่ยอมรับมาก อาจไม่สามารถแก้ปัญหาเล็กน้อย หรือปัญหาใหญ่ได้เลย ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละปัญหา สภาพการณ์ของสังคม และกาลเวลาที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม คูนท์ (Koontz) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีหรือหลักในการบริหารงานนั้นจะดีหรือมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ควรคำนึงถึงลักษณะของทฤษฎีในเรื่องต่อไปนี้<sup>๒๑</sup>

๑. การเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
๒. การช่วยวิเคราะห์งานเพื่อปรับปรุงพัฒนา
๓. การช่วยงานด้านวิจัยขององค์กรให้ก้าวหน้า
๔. ตรงกับความต้องการของสังคม
๕. ทันสมัยกับโลกที่กำลังพัฒนา

### ๓.๔ องค์ประกอบของการบริหาร

จากแนวความคิดการบริหารงานของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ในความหมายของการบริหารเอาไว้ ณรงค์ นันทวรรณนะ ให้เห็นว่า การบริหารนั้นมีองค์ประกอบ ๓ ประการ<sup>๒๒</sup>

๑. เป้าหมาย (Goal)
๒. ปัจจัยการบริหาร (Factor of Management)
๓. ลักษณะของการบริหาร (Management Style)

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. เป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานไว้ชัดเจน
๒. ปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) โดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยในการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี ๕ ประการ คือ

<sup>๒๑</sup> Koontz and Donell, *Principles of Management*, (New York : McGraw – Hill, 1995), pp.25-27.

<sup>๒๒</sup> ณรงค์ นันทวรรณนะ, *การบริหารงานอุตสาหกรรม*, (กรุงเทพมหานคร : พิสิษฐ์เซ็นเตอร์พาร์ค, ๒๕๓๖), หน้า ๓๒.

๒.๑ คน (Men) การบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด

๒.๒ เงิน (Money) การบริหารเงิน จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๒.๓ วัสดุ (Material) การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน ว่าจะทำให้อย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด

๒.๔ เทคนิควิธี (Method) จะใช้เทคนิควิธีการแบบใด ที่สามารถสนับสนุนให้การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๕ เครื่องมือ (Machine) ในการบริหารงานจะใช้เครื่องมือเครื่องจักรประเภทใด ขนาดใดหรือแบบใดที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน

อย่างไรก็ตามปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร ๕ ประการที่กล่าวมานี้ อาจจะยังไม่เป็นการเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพสังคมปัจจุบันมีการแข่งขันกันรุนแรงทุกด้าน

๓. ลักษณะของการบริหาร (Management Style) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และทั้งศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร จนมีคำกล่าวที่ว่า “ที่ใดมีผู้นำที่ดี ที่นั่นก็จะมีความสำเร็จ”<sup>๒๓</sup>

### ๓.๕ การพัฒนา

นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารดังกล่าวข้างต้นแล้วต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาซึ่งนักวิชาการได้นิยามคำว่าพัฒนาไว้หลากหลายดังสรุปได้ดังนี้

การพัฒนา คือ การทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เจริญขึ้น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔ ได้ให้ความหมายของ “พัฒนา” ว่าเป็น “ทำให้เจริญ” ดังนั้น การพัฒนาจึงหมายถึง การทำให้เจริญ<sup>๒๔</sup>

<sup>๒๓</sup> ณรงค์ นันทวรรณะ, การบริหารงานอุตสาหกรรม, หน้า ๓๕.

<sup>๒๔</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๕๖), หน้า ๒๕๓.



ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนา หมายถึง ความเจริญก้าวหน้าโดยทั่วไป เช่นการพัฒนาชุมชน พัฒนาประเทศ คือการทำให้สิ่งเหล่านั้นให้ดีขึ้น เจริญขึ้นสนองความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ให้ได้ดียิ่งขึ้นหรืออาจกล่าวได้ว่า “การพัฒนา” เป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหวจากสภาพที่ไม่น่าพอใจ ไปสู่สภาพที่น่าพอใจการพัฒนาเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งการพัฒนามีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเปลี่ยนแปลง กล่าวคือการพัฒนา หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้แล้ว คือการทำให้ลักษณะเดิมเปลี่ยนไปโดยมุ่งหมายว่า ลักษณะใหม่ที่เข้ามาแทนที่นั้นจะดีกว่าลักษณะเก่าแต่โดยธรรมชาติแล้วการเปลี่ยนแปลง ย่อมเกิดปัญหาในตัวเองเพียงแต่ว่าจะมีปัญหามาก หรือปัญหาน้อยถ้าหากตีความหมายการพัฒนาจะสามารถตีความหมายได้ ๒ นัย คือ

๑. “การพัฒนา” ในความเข้าใจแบบสมัยใหม่หมายถึง การทำให้เจริญในด้านวัตถุ รูปแบบ และในเชิงปริมาณเช่น ถนนหนทาง ตึกรามบ้านช่อง ดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

๒. “การพัฒนา” ในแง่ของพุทธศาสนาหมายถึง การพัฒนาคนทั้งในด้านร่างกายและจิตใจโดยเน้นในด้านคุณภาพชีวิตและหลักของความถูกต้องพอดีซึ่งให้ผลประโยชน์สูงสุด ความกลมกลืน และความเกื้อกูลแก่สรรพชีวิตโดยไม่เบียดเบียน ทำลายธรรมชาติและสภาพแวดล้อม

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งการพัฒนาตน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเป็นหลักสำคัญ ซึ่งคำว่า “ภาวนา” มีความหมายเชิงการปฏิบัติ เช่น การที่เราปฏิบัติสมาธิ เราก็เรียกว่า สมาธิภาวนา การเจริญเมตตา เราก็เรียนเมตตาภาวนา การภาวนาจำเป็นต้องลงมือทำ การปฏิบัติ ฝึกฝนตนเอง ด้วยเหตุนี้คำว่า “ภาวนา” จึงมีความหมายครอบคลุมการพัฒนาทุกช่วงของชีวิตมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาตนตามหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ก็เป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญทางพระพุทธศาสนา

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ จะเห็นว่ามีคาถาบทหนึ่งกล่าวไว้ว่า ทนฺโต เสฏฺฐมฺมํ มนุสฺสํ แปลว่า ในหมู่มนุษย์ ผู้ที่ฝึกฝนตนแล้วประเสริฐสุด มิใช่ประเสริฐเฉพาะในหมู่มนุษย์เท่านั้น วิชชาจรณ สมปนฺโน โส



เสฏฐโฐ เทวมานุเส ผู้ถึงพร้อมด้วยวิชาและจรรยาเป็นผู้ประเสริฐสุดทั้งในหมู่มนุษย์  
และทวยเทพ เทวดาทั้งหลาย<sup>๒๕</sup>

### ๓.๖ การบริหารงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

หลักการพัฒนามีหลักการหนึ่งในทางพระพุทธศาสนาที่พระพุทธองค์ทรงสั่งสอนไว้และเห็นได้ชัดคือกับขรราวาสหรือผู้ครองเรือน นั่นคือ หลักขรราวาสธรรม ๔ เป็นหลักคำสอนที่พระพุทธองค์แสดงไว้เพื่อให้สาวกผู้อยู่ครองเรือนได้นำไปเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ธรรมดาสาวกผู้ครองเรือนย่อมจะมีการเกี่ยวข้องกันกับสมาชิกในครอบครัวหรือองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น สามเณรเกี่ยวข้องกับภรรยา บุตรธิดา เกี่ยวข้องกับบิดามารดา เป็นต้น บุคคลผู้มีความเกี่ยวข้องกัน จำเป็นต้องมีธรรมะเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติตนต่อกัน จึงจะทำให้อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข ดังนั้น พระพุทธองค์จึงวางหลักธรรม เรียกว่า ขรราวาสธรรม ๔ ในบทนี้ผู้เขียนต้องการให้ทราบการบริหารงานตามหลักขรราวาสธรรม ๔ ที่พระพุทธองค์ได้วางไว้ซึ่งสามารถช่วยคำชูด้านจิตใจของบุคลากรในองค์กร คือ สัจจะ ความจริงใจต่อกัน ทมะ ความข่มใจ ขันติ ความอดทน จาคะ การเสียสละ เพื่อให้องค์กรได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันจนสำเร็จลุล่วงเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

หลักขรราวาสธรรม ๔ นี้ จะสอนให้คนเรารู้จักการดำเนินชีวิตทางโลกอย่างผู้ประสบความสำเร็จ ซึ่ง ขรราวาสธรรม ประกอบด้วย ๒ คำ “ขรราวาส” แปลว่า ผู้ดำเนินชีวิตในโลก ผู้ครองเรือน และ “ธรรม” แปลว่า ความถูกต้อง ความดีงาม นิสัยที่ดีงาม ขรราวาสธรรม ประกอบด้วยธรรมะ ๔ ประการ คือ สัจจะ ทมะ ขันติ และจาคะ โดยหลักธรรม ๔ ประการนี้ มีความสำคัญต่อการสร้างตัวของขรราวาสมาก<sup>๒๖</sup>

ในพระไตรปิฎกบันทึกว่า พระพุทธองค์ทรงให้เหล่าสาวกของพระองค์ไปถามผู้รู้ท่านอื่นๆ ว่า มีสิ่งใดในโลกนี้ที่สร้างเกียรติยศให้คนเราได้เท่ากับการมี “สัจจะ” หรือไม่ มีสิ่งใดในโลกนี้ที่สร้างปัญญาให้คนเราได้เท่ากับการมี “ทมะ”

<sup>๒๕</sup> ขุ.คาถา.(ไทย) ๒๓/๒๓๒/๔๒๑.

<sup>๒๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (นนทบุรี : สหธรรมิก, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓๙.



หรือไม่ มีสิ่งใดในโลกนี้ที่สร้างทรัพย์สมบัติให้คนเราได้เท่ากับการมี “ขันติ” หรือไม่ และมีสิ่งใดในโลกนี้ที่สร้างหมู่มิตรให้คนเราได้เท่ากับการมี “จาคะ” หรือไม่ ซึ่งการที่พระพุทธองค์ทรงให้สาวกของพระองค์ไปถามผู้อื่นๆ อย่างนี้ ก็เป็นเครื่องยืนยันอย่างยิ่งยวดว่า ไม่มีธรรมะใดๆ ที่จะใช้สร้างตัวให้ประสบความสำเร็จได้ยิ่งกว่า ธรรมะอันประเสริฐ ๔ ประการนี้ ดังนั้นแล้ว หากบุคคลต้องการที่จะประสบความสำเร็จทั้งในชีวิต การงาน ตำแหน่ง ฐานะ และความรัก เขาผู้นั้นต้องสร้าง สัจจะ ทมะ ขันติ และจาคะให้เกิดขึ้นกับตน ตามหลักขรรยาวาสธรรม ๔ ยิ่งถ้าสร้าง และพัฒนาตัวเองจนเป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานประจำตนได้นั้น ก็จะทำให้สามารถ สร้างเกียรติยศ สร้างปัญญา สร้างทรัพย์สมบัติ และสร้างหมู่มิตรให้เกิดขึ้นได้ สำเร็จด้วยกำลังความเพียรของตน

เมื่อหลักขรรยาวาสธรรม ๔ มีประโยชน์อันดั่งกล่าวแล้ว เรามาดูข้อปฏิบัติของหลักธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ดีกว่า ได้แก่

๑. สัจจะแปลว่า จริง ตรง แท้<sup>๒๗</sup> เป็นหลักความซื่อสัตย์ ความจริงใจต่อคนที่เรารัก ซึ่งธรรมชาติของคนเรานั้นก็ย่อมต้องการความจริงใจ หากไม่มีความจริงใจให้กัน อีกฝ่ายหนึ่งก็ต้องรู้ตัวแน่ ๆ บางคนขนาดไม่ค่อยสนิทกันยังรู้เลยว่าคนอื่นไม่จริงใจกับตนเอง ดังนั้นการคบหาสมาคมระหว่างบุคคลในสังคมไม่ว่าจะอยู่ในฐานะใด จำต้องมีหลักธรรมสัจจะข้อนี้อยู่ด้วยเสมอ แต่การมีความจริงใจอย่างเดียวยังไม่แสดงออกก็ยังไม่พอ เพราะการแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์และความจริงใจต่อบุคคลที่เรารู้จัก จะทำให้เป็นรากฐานสำคัญที่สืบสานความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งหากมีความจริงใจและซื่อสัตย์ ความสัมพันธ์ต่อกันก็จะสามารถสานต่อสัมพันธ์กันในระยะยาวได้ต่อไป

ส่วนสำหรับคนที่มีความรักนั้น การมีความซื่อสัตย์และความจริงใจให้คนรักนั้น จะต้องดูแลและพิถีพิถันมากกว่าคนทั่วไป เพราะการมีชีวิตคู่กันนั้นย่อมต้องการทำให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อใจระหว่างคู่รัก หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขาดสัจจะต่อคนรัก ย่อมเป็นเหตุให้เกิดความร้ายฉานได้ง่าย ทำให้ทั้งสองฝ่ายหวาดระแวงแคลงใจกัน และไม่ยากนักที่จะแตกหัก เลิกรากันไป ยากที่จะประสานให้คืนดีได้ดังเดิม

<sup>๒๗</sup> อภิ.วิ.(ไทย) ๓๕/๒๐๐/๑๒๘-๑๓๑.



ดังนั้น แล้วด้วยเหตุนี้เองหลายคนจึงได้ให้นิยามความรักว่าเป็น การมีความจริงใจให้แก่กัน ซึ่งตามหลักความเป็นจริงแล้ว ความจริงใจและความซื่อสัตย์ก็ควรเป็นข้อปฏิบัติพื้นฐานที่บุคคลที่รักกันพึงมีให้แก่กันเป็นอันดับแรก เพราะคนรักกันถ้ายังไม่จริงใจต่อกัน ก็เหมือนกับไม่ได้รักกันจริง หรือเป็นรักหลง หรือรักจอมปลอมนั่นเอง เพราะฉะนั้นแล้วหากเรามีความจริงใจต่อผู้อื่น เราก็จะได้รับความจริงใจกลับมานั่นเอง

อานิสงส์ของการมีสัจจะได้แก่ เป็นคนมีความรับผิดชอบ เป็นคนหนักแน่น มั่นคง ชีวิตและหน้าที่การงานมีความเจริญก้าวหน้า มีคนเคารพยกย่อง มีคนเชื่อถือและเกรงใจ มีคนรักใคร่นิยม พบเจอกับรักแท้ มีเกียรติยศชื่อเสียง เป็นต้น

โทษของการขาดสัจจะ ได้แก่ ไม่มีความรับผิดชอบ เป็นคนเหลวไหล ไร้ความสามารถในการทำงาน ชีวิตพบแต่ความตกต่ำ ไร้คนรักจริง มีแต่คนดูถูก ไร้คนเชื่อถือ ไร้ความเจริญรุ่งเรืองในหน้าที่การงาน มียศเสื่อมยศ มีลาภเสื่อมลาภ เป็นต้น

๒. ทมะ แปลว่า การข่มใจ<sup>๒๔</sup> การปรับตัว ผีกลตน ข่มจิต และรักษาใจ มีความหมายไปในทางการรู้จักบังคับควบคุมอารมณ์ของตนเอง ซึ่งหลักธรรมข้อนี้มีมาตั้งแต่ก่อนที่จะค้นพบอิคิวกันแล้วนะครับ ซึ่งทมะนี้ หากคนไหนมีสูงก็จะควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี หากใครมีต่ำก็จะมีปัญหาด้านการควบคุมอารมณ์ของตนเอง เรียกว่าง่าย ๆ ว่าอิคิวกำนันเอง ซึ่งการอยู่ร่วมกันในสังคม หรืออยู่กับคนที่เรารักนั้น เราต้องปรับตัวเข้าหาเขาและเขาต้องปรับตัวเข้าหาเรา ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแข็งขึ้น ไม่ยอมเข้าใจและปรับตัวเข้าหากัน ก็จะทำให้ชีวิตรักหรือชีวิตคู่ไม่สมหวังดั่งตั้งใจ

ยิ่งคนเรานั้นแต่ละคนต่างมาจากพื้นฐานชีวิตและประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกันออกไป ดังคำว่า “ร้อยพ่อพันแม่” ดังนั้น จึงไม่มีใครที่สามารถเป็นได้ทุกอย่างตามที่ใจของเราคิด และตัวเราเองก็เช่นเดียวกันที่ไม่สามารถเป็นไปได้ทุกอย่างตามใจคนอื่นต้องการ ด้วยความแตกต่างกันเช่นนี้ เราจึงต้องยอมรับข้อบกพร่องและความแตกต่างของกันและกันให้ได้ คู่รักหลายคู่เลิกกันด้วยเหตุผลความแตกต่างจนสร้างความเจ็บช้ำน้ำใจให้อีกฝ่ายเป็นอย่างมาก เพราะเหตุผลของความแตกต่างไม่น่าจะนำมาเป็นเหตุผลแห่งการเลิกรักกันเลย เพราะไม่มีใครใน

<sup>๒๔</sup> สง.สคา.(ไทย) ๑๕/๘๔๕/๒๙๘.



โลกนี้ไม่มีใครหรอกที่จะไม่แตกต่างกัน“หมี” จึงเป็นการฝึกข่มใจระงับความรู้สึก ต่อเหตุบกพร่องของกันและกัน พุดง่าย ๆ ว่า รู้จักทนกันให้ได้ รู้จักยอมรับในความ ต่างของกันและกัน รู้จักฝึกฝนปรับปรุงตน รู้จักแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับนิสัยและ อธิษาศัยให้กลมกลืนประสานเข้าหากันได้ ไม่เป็นเอาแต่ใจตนเอง หรือดื้อรั้นเอา อารมณ์ของตนเป็นใหญ่โดยไม่สนใจอีกฝ่ายเลย การมีหมีก็เพื่อที่จะทำให้เรา ยอมรับในข้อบกพร่องของคนรักของเราหรือผู้อื่นได้ รวมทั้งจุดเด่น จุดดีของเขา ด้วย

หลักอันแท้จริงของหมี ก็คือการใช้สติและปัญญาในการตัดสินใจ ควบคุมจิตใจ ในการทำความเข้าใจคนที่เรารัก รวมถึงเข้าใจถึงความเป็นไปอัน แท้จริงของโลกนี้ด้วย หากเราไม่มีธรรมะข้อนี้ เท่ากับว่าเราเป็นคนที่ไม่สามารถใช้ สติปัญญาในการพิจารณาเรื่องต่างๆ ซึ่งผลร้ายของการปล่อยให้อารมณ์ หรือ ข้อบกพร่องที่มีมาควบคุมเราได้นั้น ก็จะกลายเป็นเหตุให้เราแตกแยกความสามัคคี กับคนที่เรารัก หรือกับผู้อื่น การที่ไม่สามัคคี หรือไม่ลงรอยกันเป็นแค่อาการ เบื้องต้นของการที่เรามีหลักธรรมหมีต่ำ แต่อาการขั้นต่อไปนั้น ความแตกร้าจะ ทำลายชีวิตคู่รักให้แตกขาดจากกันอย่างสมบูรณ์แบบในที่สุด

จากที่กล่าวไปแล้ว เมื่อทุกคนต่างรู้ดีว่า ไม่มีใครที่จะสมบูรณ์แบบไปหมด ทุกอย่าง ทุกคนต้องเข้าใจในข้อด้อยและข้อเด่นของผู้อื่น เมื่อเข้าใจผู้อื่นแล้วก็จึง จะเป็นผู้ที่สามารถได้รับความเข้าใจจากคนที่เรารัก หรือคนอื่นๆ ได้เช่นกัน ซึ่ง หลักธรรมข้อนี้นั้น ก็เหมือนเช่นข้ออื่นๆ คืออาจจะดูจำเป็นต้องยากสักหน่อย แต่ถ้า เราพยายามฝึกหัดควบคุมใจของตนทีละน้อย ให้เป็นผู้ที่บังคับควบคุมอารมณ์และ จิตใจของตนเอง ให้ทำใจกับปัญหาและความแตกต่างที่เกิดขึ้น เราก็จะเป็นผู้หนึ่ง ที่ ได้ผลิตแห่งความสุข สมหวังในรักจากหลักธรรมข้อนี้

อานิสงส์ของการมีหมี ได้แก่ ทำให้เป็นคนรักการฝึกฝนตนเอง มีความสามารถในการทำงาน ไม่มีศัตรู ไม่มีความแค้นกับใคร สามารถยับยั้งตนเอง ไม่ให้หลงไปทำผิด หรือหลงไปในทางที่ผิดได้ สามารถตั้งตัวได้ มีสมองดี มีปัญญา เป็นเลิศ มีใจที่สงบสุขเพราะควบคุมอารมณ์ได้ เป็นต้น

โทษของการขาดหมี ได้แก่ ไม่ฝึกฝนตนเอง ปล่อยชีวิตไปตามยถากรรม ขาดความสามารถในการทำงาน หลงผิดไปทำความชั่วได้ง่าย เข้าใจผิดในเรื่อง ต่างๆ ได้บ่อย เกิดการทะเลาะวิวาทได้ง่าย มักลุ่มหลงในอบายมุข ทำให้ครอบครัว





เดือดร้อน สร้างเนื้อสร้างตัวให้ได้ดีได้ยาก เป็นคนโง่เขลา ปัญญาทึบ มีสติน้อย มักทำงานใดๆ ผิดพลาดเสมอ เป็นต้น

๓. ขันติ แปลว่า ความอดทน<sup>๒๙</sup> อดกลั้น ซึ่งหลักธรรมข้อนี้ ไม่ใช่เพียงจำเป็นต่อชีวิตคู่เท่านั้น แต่เป็นหลักที่สำคัญมาก ที่ต้องมีหากต้องการให้ชีวิตสมหวัง สำเร็จตั้งใจหมาย ความอดทนนั้น เป็นหลักการตั้งแต่สมัยโบราณแล้ว ซึ่งแม้แต่ปัจจุบันนี้ก็ตาม หากใครไม่มี ดูเหมือนว่า ชีวิตนี้จะยากที่จะประสบความสำเร็จได้ และสำหรับชีวิตคู่ นั้น นอกจากจะต้องมีความซื่อสัตย์ ความจริงใจ และความเข้าใจกันแล้ว จะต้องมีความอดทนอดกลั้นอีกด้วย

เพราะการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันนอกจากจะมีข้อขัดแย้งแตกต่างทางด้านอุปนิสัย การอบรม ประสบการณ์เดิม บางครั้งก็อาจมีอุปสรรคมาให้ร่วมเผชิญ หรือบางครั้งอาจมีการทะเลาะเบาะแว้ง บาดหมางกัน ซึ่งไม่ว่าจะโดยคำพูดหรือการกระทำ จะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม อีกฝ่ายหนึ่งจะต้องรู้จักอดกลั้นระงับใจ ไม่ก่อเหตุให้เรื่องลุกลามกว้างขยายต่อไป เรื่องร้ายที่น่าจะลุกลามจึงจะระงับ สงบลงไปได้ แต่ถ้าระงับห้ามใจไม่ได้ ต่างฝ่ายต่างทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ ก็จะไม่สามารถอยู่ร่วมกันได้ ในที่สุดก็ต้องเลิกรากันไป

หลักขันตินั้นจะแตกต่างจากหลักของทมะ ตรงที่ขันติมุ่งอดทนที่ร่างกายเป็นหลัก ส่วนหลักของทมะนั้น มุ่งอดทนที่จิตใจและอดทนที่อารมณ์ คนที่มุ่งมั่นจะฝึกให้ขันติมีมากแก่ตน ต้องอดทนต่อความยากลำบากที่เกิดขึ้นกับตัวเองให้ได้ โดยเฉพาะในชีวิตคู่ เราต้องอดทนทั้งต่อตัวเราเอง และอดทนกับคนที่เรารัก เพราะในการใช้ชีวิตร่วมกับคนที่เรารัก อาจต้องพบเจอกับความลำบากตรากตรำ และเรื่องหนักใจต่างๆ ในการประกอบกิจการงานอาชีพ อุปสรรคก็จะถาโถมเข้ามาหากอดทนไม่ไหว ก็จะทำให้พาครอบครัวไปไม่ถึงฝั่งฝัน

สำหรับชีวิตคู่ การร่วมหัวจมท้ายที่จะอดทนเผชิญและฟันฝ่าต่อความยากลำบากไปด้วยกันถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความรักของคนทั้งสองด้วย โดยเฉพาะเมื่อเกิดภัยพิบัติ หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งประสบความตกต่ำคับขัน ทั้งคู่จะต้องมีสติ อดทน อดกลั้น คิดหาอุบาย หรือใช้ปัญญาหาทางแก้ไข ฝ่าฟันไปให้ได้ ความอดทนเพียรพยายามเท่านั้น ที่จะเป็นกำลังใจให้ซึ่งกันและกัน จนสามารถผ่านพ้น เหตุการณ์เลวร้ายไปด้วยกันได้

<sup>๒๙</sup> อด.ปญจ.(ไทย) ๒๒/๒๑๕/๒๖๐.



แต่หากขาดความอดทนแล้ว ทั้งคู่ก็จะไม่สามารถประสานใจ ร่วมกัน ประคับประคองพากันให้รอดพ้นเหตุร้ายต่างๆ ได้ หรือแม้แต่จะอดทนอยู่ด้วยกัน ตลอดรอดฝั่งก็นับว่ายาก บางคู่ บางคน อดทนอะไรนิดหน่อยก็ไม่ได้ ก็จำเป็นต้อง เลิกกันไป แต่หลายคู่แม่ทะเลาะกันนับพันๆ หน ก็ยังอยู่ด้วยกันได้จนแก่ จนเฒ่า จนตายจากกันไป ก็นับว่าเป็นหลักธรรมเรื่องขันตินี้เอง ดังนั้นจึงไม่แปลกที่จะมี บางคนให้นิยามของความรักว่า “รักคือการอดทน” หรือรักคือ “การอยู่เคียงข้าง กัน ไม่ว่าในเวลาที่ทุกข์หรือสุข” ซึ่งนับเป็นสิ่งที่ถูกต้องกว่าคู่รักบางคนที่มุ่งแต่จะ เอาความสะดักสบายจากคนรัก พอไม่ได้ก็ทิ้งกันไป เช่นนี้แล้วนับเป็นบุญวาสนา ของคนที่โดนทิ้งมาก เพราะหากคนที่ไม่มี ความอดทน ถึงจะอยู่ด้วยกันยังงี้ ก็ไม่มี ทางสร้างความเจริญให้ครอบครัวไปได้อย่างแน่นอน

อานิสงส์ของการมีขันติ ได้แก่ ทำให้อดทนต่ออุปสรรคและปัญหาต่างๆ ได้ ทำงานได้ดี เป็นที่พึ่งและหลักในครอบครัวได้ เป็นที่พึ่งให้คนอื่นที่เดือดร้อนได้ ทำให้ไม่มีเรื่องทะเลาะวิวาทกับคนอื่น ไม่หลงผิดไปทำความชั่ว และทำให้ชีวิต ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งหวังได้ เป็นต้น

โทษของการขาดขันติ ได้แก่ เป็นคนเหลวไหล ทำให้ผู้อื่นถูกเหยียดหยาม ไม่สามารถอดทนต่อปัญหาและอุปสรรคใดๆ ได้เลย เป็นคนจับจด ทำงานอะไรก็ไม่สำเร็จ ไม่สามารถเป็นที่พึ่งให้ผู้อื่นได้ หลงผิด ทำชั่วได้ง่าย ไม่มีใครไว้วางใจจากผู้อื่น มีศัตรูมาก ชีวิตไม่มีความเจริญก้าวหน้า ไม่มีทางประสบความสำเร็จ หรือร่ำรวยได้ เป็นต้น

๔. จาคะแปลว่า ความเสียสละ<sup>๓๐</sup> ความเผื่อแผ่ แบ่งปัน หรือคือการให้ นั่นเอง จาคะนั้นมีความหมายรวมถึงรู้จักสละสิ่งของช่วยเหลือผู้อื่นด้วย ซึ่งโดยปกติของชีวิตคุณนั้น เราต้องช่วยเหลือเกื้อกูลคนรักของเราตลอดเวลา เรียกว่าต้อง แบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่ถ้ามีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมุ่งจะเอากับคนรักอย่าง เดียว ก็จะทำให้เกิดการเบียดเบียน เข้าทำนองรู้ว่า อีกฝ่ายหนึ่งตั้งใจจะเอาเปรียบ ทำให้ไม่อาจอยู่ร่วมกันยืดยาวได้ ซึ่งการให้ที่ดีนั้น จะต้องอยู่บนหลักของ ผู้ให้ด้วยความเต็มใจ ผู้รับก็รับด้วยความสุข ผู้ให้ก็จะมีความสุขไปด้วย แต่ถ้าเป็นการบังคับ เอากับผู้อื่นโดยที่ผู้ให้ก็ไม่เต็มใจจะให้ ย่อมไม่ทำให้เกิดความสุขทั้งผู้ให้และผู้รับ

<sup>๓๐</sup> อก.สตุต. (ไทย) ๑๕/๕-๖/๔-๖.

ผู้ที่อยู่ครองเรือนต้องบริหารกิจการในครอบครัวให้เป็นไปอย่างราบรื่นเรียบร้อยต้องประกอบด้วยธรรม ๔ ข้อนี้ คือผู้เป็นหัวหน้าครอบครัวต้องมีสัจจะ ความซื่อสัตย์ต่อคนในครอบครัว เช่น สามีมีความซื่อสัตย์ต่อภรรยา ต่อบุตรธิดา ภรรยามีความซื่อสัตย์ต่อสามี ต่อบุตรธิดา เมื่อผู้นำมีความซื่อสัตย์ต่อคนรอบข้าง จะทำให้คนรอบข้างไว้วางใจไม่เกิดความระแวงต่อกัน แต่ละคนก็จะตั้งใจทำงานตามหน้าที่ของตนได้เต็มความสามารถ การงานที่ทำก็จะออกมาดี ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเอาไว้ ไม่เฉพาะความซื่อสัตย์เท่านั้นที่นำความสำเร็จมาให้ แม้แต่วาจาสุกหรือการพูดความจริงก็นำประโยชน์อันยิ่งใหญ่มาให้ดังพระพุทธพจน์ว่า สจฺจํ เว อมตา วาจา<sup>๓๑</sup> คำสัจ เป็นวาจาที่ไม่ตาย คนที่มีสัจจะนอกจากจะบริหารงานประสบความสำเร็จแล้ว ยังสามารถกลับใจศัตรูให้เป็นมิตรได้ดังตัวอย่างเรื่องของสามเณรธัมมุตตะกะ ผู้เดินทางผ่านป่าใหญ่ เพื่อที่จะไปเยี่ยมบิดามารดาถูกพวกโจรจับตัวเพื่อจะฆ่าบงสรวงเทวดาสามเณรขอชีวิตไว้แล้วรับปากกับโจรว่าถ้าไปแล้วเห็นคนเดินผ่านมาจะไม่บอกว่ามีพวกโจรอยู่ในป่านี้พวกโจรเชื่อถ้อยคำขอสามเณรจึงปล่อยไปเมื่อสามเณรเดินไปพบบิดามารดาและพี่น้องชายเดินสวนทางมาเมื่อทักทายกันเรียบร้อยแล้วก็ลาจากกันบิดามารดาของสามเณรเดินทางเข้าป่าใหญ่ แห่กันถูกพวกโจรจับไว้มารดาของสามเณรบนเพ้อว่าสามเณรทำไมไม่บอกแม่สักคำว่ามีพวกโจรอาศัยอยู่ในป่านี้หัวหน้าพวกโจรจึงถามเอาความจริงมารดาของสามเณรจึงเล่าให้ฟังว่าพวกเขาเป็น มารดาบิดาของสามเณรและลูกๆ ที่มาด้วยนี่คือพี่น้องของสามเณร หัวหน้าโจรได้ฟังดังนั้น เกิดความเลื่อมใสในความมีสัจจะของสามเณรที่รับปากไว้ว่าจะไม่บอกใครว่ามีพวกโจรอาศัยอยู่ในป่านี้จึงปล่อยคนเหล่านั้นแล้วพาลูกน้องทั้งหมดติดตามไปขอพบขกับสามเณรสามเณรให้พวกโจรเหล่านั้นรับไตรสรณคมน์และสิกขาบท ๑๐ แล้ว นำไปขออุปสมบทกับพระอุปัชฌาย์ของตนคือพระสังกัจจเอระ

การรักษาสัจจนนอกจากจะมีผลทำให้ผู้รักษาเป็นที่เคารพนับถือของคนอื่นแล้วการทำสัจจกิริยา หรือการตั้งสัจจะอธิษฐานยังทำให้ผู้ที่ตกอยู่ในอันตรายรอดพ้นจากอันตรายได้ด้วยดังตัวอย่างเรื่องสามกุมารในสุวรรณสามชาตความย่อว่าสามกุมารเป็นคนมีเมตตาเป็นที่รักของมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายเขาอาศัยอยู่ในป่าเลี้ยงมารดาบิดาตาบอดทั้งสองอยู่มาวันหนึ่งขณะที่เขาเดินไปตักน้ำที่ ทำน้ำ พร้อม

<sup>๓๑</sup> สุตต.ส.สคา.(บาลี) ๑๕/๗๔๐/๒๗๘.



กับพวกสัตว์ทั้งหลายที่ติดตามเขาไป ถูกพระเจ้าปิลักษณ์ยิงด้วยธนู ได้รับความเจ็บปวด อย่างหนัก จึงอ่อนวอนให้พระเจ้าปิลักษณ์ไปบอกให้มารดาบิดาของเขาทราบด้วย พระเจ้าปิลักษณ์ก็ไปตามคำขอร้องของสามกุมาร บิดามารดาของสามกุมารมาแล้วรู้ว่าอาการของลูกชายหนักมากโอกาสรอดชีวิตมีน้อย ด้วยความรักลูกชายจึงตั้งสัจจอธิษฐานขอให้ลูกชายฟื้นและหายจากบาดแผลและความเจ็บปวด เทวดาผู้เคยเป็นมารดาของสามกุมารก็มาร่วมตั้งสัจจอธิษฐาน ด้วยพอบจบคำอธิษฐานของ มารดาบิดาและเทวดาเท่านั้น สามกุมารก็ฟื้นขึ้นมาและหายจากบาดแผลและอาการบาดเจ็บ การรักษาสัจจะเป็นทางให้ไปสู่ความเป็นหมู่ของเทวดา<sup>๓๒</sup>

จากตัวอย่างที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นว่าสัจจะเป็นคุณธรรมที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาได้ผู้ที่ป็นนักบริหารจึงควรปลูกฝังสัจจะให้เกิดขึ้นในจิตใจของตนเพื่อจะได้นำไปใช้ในการบริหารตนและบริหารคนให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ทมะ การฝึกตน ผู้อยู่ครองเรือนต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อจะมีความรู้ใหม่ๆ มาบริหารในครอบครัวให้เจริญก้าวหน้าต่อการฝึกตนมีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจและทักษะอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต เช่น เข้าฝึกอบรมหลักการวิชาการใหม่ๆ ตามโอกาสที่เหมาะสมการฝึกตนในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธองค์ทรงสรรเสริญไว้ว่า “ในบรรดามนุษย์ทั้งหลายผู้ที่ฝึกตนดีแล้วเป็นผู้ประเสริฐ” “บัณฑิตย่อมฝึกตน”<sup>๓๓</sup>

จากพระพุทธพจน์เหล่านี้พระองค์จึงทรงสละเวลาและกำลังแห่งพระวรกายของ พระองค์ให้กับการฝึกหัดบุคคลที่ควรฝึกได้ตลอดพระชนมายุ ๔๕ พรรษาที่ทรงเผยแผ่พระธรรมวินัยแก่ชาวโลกทั้งหลาย จะเห็นได้จากการที่พระองค์เสด็จไปคามนิคมน้อยใหญ่เพื่อแสดงพระธรรมเทศนาโปรดเวไนยสัตว์ที่มีอุปนิสัยจะได้บรรลุผลโดยไม่คำนึงถึงความเหน็ดเหนื่อยของพระองค์แม้ใกล้จะเสด็จดับขันธปรินิพพานแล้วยังแสดงพระเทศนาโปรด สุกัททปริพาชก ดังเรื่องที่ปรากฏในพระมหาปรินิพพานสูตรนั้น บุคคลที่ฝึกตนเองได้แล้วจึงจะสามารถแนะนำตักเตือนคนอื่นได้ ถ้าตนเองยังไม่ได้ฝึกฝนอบรมตนให้ดีก่อนเมื่อไปแนะนำ

<sup>๓๒</sup> อรรถกถา.ขุ. (ไทย) ๙/๘๙/๑๔.

<sup>๓๓</sup> ขุ.วิมาน.(ไทย) ๒๖/๗๘๐๓/๓๓๖.



คนอื่นเขาก็จะไม่เชื่อฟังถ้อยคำของตนแถมยังจะถูกว่ากล่าวย้อนกลับมาหาตัวเองอีก ผู้บริหารที่ดีต้องฝึกตนเองให้ดีก่อนแล้วค่อยไปบริหารคนอื่นแนะนำคนอื่น การอย่างนี้จึงจะประสบความสำเร็จในการบริหาร

ขันติความอดทนผู้บริหารต้องมีความอดทนอดกลั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีอุปสรรค เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความอดทนต่อความลำบากทางด้านร่างกายที่จะต้องทำงานหนักหาเลี้ยงครอบครัว นอกจากนี้ยังต้องอดทนต่อความลำบากทางใจด้วย เช่น เมื่อมีเรื่องความขัดแย้งมากกระทบจิตใจทำให้จิตใจเศร้าหมองขุ่นมัว อดทนต่อคำตำหนิว่ากล่าวตักเตือนจากคนในครอบครัว ถ้าผู้บริหารมีขันติ ความอดทนจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เพราะความอดทนเป็นบ่อเกิดแห่งคุณธรรมทั้งหลายอีกมากมาย ดังพระพุทธพจน์ที่ตรัสไว้ในโอวาทปาฏิโมกข์ว่า “ขันติ ปรมิ ตโป ตีติกขา”<sup>๓๔</sup> ขันติ คือความอดทนอดกลั้นเป็นตบะอย่างยิ่ง”

เรื่องของพระพุทธองค์ที่ถูกพวกรับจ้างจากพระนางคันทียา พระมเหสีของพระเจ้าอุเทนให้มาด่าพระพุทธองค์ ขณะที่เข้าไปบิณฑบาตในพระนคร จนพระอานนทเถระทนไม่ไหว ทูลเชิญพระองค์เสด็จไปเมืองอื่น พระพุทธองค์ตรัสว่าการทำอย่างนั้นไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาก็ถูกปัญหาเกิดที่ไหนต้อง แก้ที่นั่นแล้วพระองค์ก็อยู่ที่เมื่อนั้นจนพวกรับจ้างที่ด่าหยาุด่าไปเอง

จากตัวอย่างนี้จะเห็นว่าความอดทนสามารถแก้ปัญหาที่ร้ายแรงให้กลับกลายเป็นเบาและ หมดไปในที่สุด

ครั้งหนึ่งพระสารีบุตรเถระถูกพระภิกษุใหม่รูปหนึ่งตีเตียนว่าเดินไปเหยียบชายฉกรรจ์ แล้ว ไม่ขอโทษแล้วนำเรื่องนี้ไปกราบทูลพระพุทธเจ้าพระองค์ตรัสเรียกพระสารีบุตรมาสอบถาม พระสารีบุตรยอมรับว่าไม่ได้มีเจตนาแล้วลดตัวลงขอขมาโทษต่อพระภิกษุใหม่รูปนั้นทำให้พระภิกษุรูปนั้นถึงกับอดกลั้นน้ำตาไม่ไหวที่เห็นความเป็นคนสุภาพอ่อนโยนของพระสารีบุตร

จากตัวอย่างเรื่องนี้จะเห็นว่าความอดทนอดกลั้นต่อถ้อยคำตำหนิต่าง ๆ ทำให้เรื่องร้ายกลายเป็นดีทำให้ศัตรูกลายเป็นมิตรทำให้เกิดความรักความสามัคคีขึ้นในหมู่คณะในสังคมและประเทศชาติ

ตัวอย่างการใช้ขันติความอดทนต่อความลำบากทางใจเช่นเรื่องของท้าวทักขิณที่ปรากฏในพระวินัยปิฎกเล่มที่ ๕ ความย่อว่า ท้าวทักขิณเป็นโอรสของพระ

<sup>๓๔</sup> ขุ.ขุททก.(บาลี) ๑๗/๒๔/๑๘๔.

เจ้าทีฆิติ พระราชาแห่งนครโกศล ต่อมานครโกศลถูกพระเจ้าพรหมทัต พระราชาแห่งนครพาราณสี ยกทัพมาตีและยึดเอาพระราชบัลลังก์พระเจ้าทีฆิติ จึงสั่งให้ทีฆากุมารหลบหนีไปอยู่ที่อื่น ส่วนพระองค์และพระมเหสีปลอมตัวเป็นชาวบ้านอาศัยอยู่ในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง ต่อมาถูกพระเจ้าพรหมทัต จับได้แล้วนำไปประหารชีวิต ขณะที่ถูกนำตัวเดินประจานไปตามถนนนั้นทีฆากุมารก็แฝงตัวอยู่ในหมู่มหาชน เมื่อเห็นพระบิดาถูกทำทารุณอย่างนั้น ก็ทนไม่ไหว จึงวิ่งเข้าไปใกล้พระบิดา พระเจ้าทีฆิติ เห็นดังนั้นจึงห้ามด้วยถ้อยคำว่า ทีฆากู เจ้าอย่าเห็นแก่ยาว อย่าเห็นแก่สั้น เหว่ย่อมไม่ระงับด้วยการจองเวร พุทธศาสนิกทีฆากุมารอย่างนี้ถึง ๓ ครั้ง จนทำให้พวกทหารเข้าใจว่าพระเจ้าทีฆิตีบ่นเพื่อเพราะความกลัวต่อมรณภัยที่จะมาถึง เมื่อพระบิดาพระมารดาถูกประหารชีวิตทั้งศพไว้อย่างน่าสลดสังเวช ทีฆากุมารก็แอบไปนำร่างของพระบิดาพระมารดาไปทำฌาปนกิจ เสร็จเรียบร้อยแล้วก็ไปขอสมัครเป็นคนรับใช้คนเลี้ยงช้างของพระเจ้าพรหมทัต<sup>๓๕</sup>

ต่อมาได้รับความไว้วางใจจากพระเจ้าพรหมทัตจึงได้เข้าไปรับใช้อย่างใกล้ชิดใน พระราชวัง อยู่มาวันหนึ่งพระเจ้าพรหมทัตเสด็จไปล่าเนื้อในป่ากับพวกอำมาตย์โดยให้ทีฆากุมาร เป็นนายสารทิศันที่พระเจ้าพรหมทัตประทับที่ฆากู แก่งแร่เพื่อให้เร็วเพื่อไม่ให้พวกอำมาตย์ติดตามทันแล้วพาพระเจ้าพรหมทัตเข้าป่าลึก ด้วยความเหน็ดเหนื่อยพระเจ้าพรหมทัตจึงบรรทมหลับไปบนटकของทีฆากุมาร ทีฆากุมารเมื่อเห็นว่าได้โอกาสแล้วจึงถอดพระขรรค์ออกมาหวังจะปลงพระชนม์ของพระเจ้าพรหมทัตได้เงื้อพระขรรค์ขึ้นถึง ๓ ครั้งแต่ไม่กล้าเพราะระลึกถึงคำพูดของพระบิดา ขณะนั้นพระเจ้าพรหมทัตทรงสุบินและตกใจตื่นขึ้นพร้อมกับกับความฝันให้ทีฆากุมารฟังว่ากำลังจะถูกพระโอรสของพระเจ้าทีฆิตีฆ่า พอพูดจบทีฆากุมารก็เอามือข้างหนึ่งจับที่หมวยผมของพระเจ้าพรหมทัตไว้ เอามือข้างหนึ่งเงื้อพระขรรค์ขึ้นเพื่อจะปลงพระชนม์พระเจ้าพรหมทัตพระเจ้าพรหมทัตเห็นดังนั้นก็ตกใจจึงร้องขอชีวิตไว้ทีฆากุมารจึงลด พระขรรค์ลงพร้อมกับหมอบลงแทบพระบาทของพระเจ้าพรหมทัตพูดว่าข้าพระองค์ต่างหากที่ต้องขอชีวิตจากพระองค์พระองค์เป็นเจ้าชีวิตของข้าพระองค์ขอพระองค์จงไว้ชีวิตให้แก่ข้าพระองค์ด้วยพระเจ้าพรหมทัตและทีฆากุมารต่างคนต่างก็ขอชีวิตจากกันและกัน ถือว่าเป็นผู้มีบุญคุณต่อกัน แล้วทำปฏิญาณต่อกันว่าจะไม่เป็นศัตรูต่อกัน

<sup>๓๕</sup> วิ.ม.ท. (ไทย) ๕/๒๔๓-๒๔๗/๖๕๒-๖๓๐.



ด้วยความเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนและชื่อเสียงของทีฆาวุฑุมาร พระเจ้าพรหมทัต จึงยกพระธิดาให้เป็นมเหสีของทีฆาวุฑุมารแล้วคืนพระราชสมบัติ ทุกอย่างที่เป็นของพระบิดาของทีฆาวุฑุมาร ต่อมาเมื่อพระเจ้าพรหมทัตสวรรคต ทีฆาวุฑุมารได้ครอบครองนครพาราณสี และนครโกศลพร้อมกัน

จากตัวอย่างที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นถึงอำนาจของขันติความอดทนสามารถทำศัตรู ให้เป็นมิตรและยังเป็นเหตุนำมาซึ่งสมบัติอันยิ่งใหญ่สมกับพระพุทธพจน์ที่ได้ยกมาในเบื้องต้นนั้น

จากะความเสียสละในที่นี้มีความหมาย ๒ นัยคือ นัยแรกเสียสละแบ่งปันสิ่งของที่หามาได้ ให้แก่คนในครอบครัวอย่างเป็นธรรมไม่ลำเอียง นัยที่สองเสียสละหรือสละอารมณ์ที่เป็นข้าศึก ต่อจิตใจที่ทำให้ใจเศร้าหมองขุ่นมัวอารมณ์โกรธความเคียดแค้นชิงชังความเกลียดความอาฆาตจองเวรความพยาบาทปองร้าย เป็นต้นเมื่ออารมณ์เหล่านี้เกิดขึ้นต้องเสียสละออกไปจากจิตใจไม่ปล่อยให้อารมณ์เหล่านี้อยู่ในจิตใจนานเพราะจะทำให้เสียสุขภาพกายและใจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน การสละสิ่งของของตนให้คนอื่นที่ควรให้เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ทรงสรรเสริญและยกย่อง ดังที่พระองค์ได้วางหลักการปฏิบัติไว้สำหรับพวกลัทธิทั้งหลายว่าให้แบ่งปันเอกลาภที่เกิดขึ้นในวัดแก่ภิกษุที่มาถึงเช่นทรงอนุญาตให้ภิกษุสงฆ์ทำการอุปโลกกรรมแบ่งปันสิ่งของให้ถึงแก่สงฆ์ทุกรูป

ตามลำดับพรรษา ทรงบัญญัติพระวินัยไว้ให้ภิกษุสละผ้าจีวรที่อยู่ปราศจากคือปล่อยให้ผ้าอยู่ที่หนึ่ง ตัวเองอยู่ที่หนึ่งจนอรุณของวันใหม่ขึ้นไป ทำให้ผ้านั้นเป็นนิสัคคีย์คือเป็นผ้าที่ควรสละเสียก่อน ส่วนตัวภิกษุเป็นอาบัติปาจิตตีย์ต้องนำผ้าผืนนั้นไปทำพิธีสละให้เป็นสมบัติของภิกษุรูปอื่นเสียก่อนแล้วให้ภิกษุรูปนั้นคืนให้ในภายหลัง จึงแสดงอาบัติต่อหน้าภิกษุรูปนั้นหรือรูปอื่นก็ได้ การทำอย่างนั้นจึงจะพ้นจากอาบัติที่ต้องนั้น

มีข้อความปรากฏในปรภาวสูตร ตอนหนึ่งว่าผู้มีของเหลือกินเหลือใช้ไม่แบ่งปันให้คนอื่นหรือคนรอบข้างกลับใช้สอยสิ่งเหล่านั้นเพียงผู้เดียวพระพุทธองค์ตรัสว่าการทำอย่างนั้นเป็นทางแห่งความเสื่อมของคนนั้น

ในทางพระพุทธศาสนาการสละแบ่งปันสิ่งของของตนให้คนอื่นหรือการถวายสิ่งของของตนให้เป็นทานแก่สงฆ์หรือแก่บุคคลเป็นอุบายเครื่องละกิเลสอย่างหยาบ คือความตระหนี่ออกจากจิตใจของตนทำให้จิตใจของตนเป็นอิสระจากความตระหนี่ซึ่งเป็นเครื่องผูกพันจิตใจอย่างหนึ่ง ในโอวาทปาฏิโมกข์ซึ่งเป็นคำ





สอนที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักของพระพุทธ ศาสนาที่พระองค์ทรงแสดงแก่พระอรหันต์สาวกจำนวน ๑,๒๕๐ รูปที่มาประชุมกันที่พระเวฬุวัน อุทยานป่าไผ่ที่พระเจ้าพิมพิสารถวายให้เป็นที่พักพิงของพระพุทธเจ้าและพระสาวกนั้น พระองค์ได้แนะนำให้สละอารมณ์ที่เป็นข้าศึกแก่จิตใจด้วยการให้ชำระจิตใจของตนให้สะอาดให้ ผ่องใสจากเครื่องเศร้าหมองทั้งหลาย เครื่องเศร้าหมองในที่นี้คือกิเลสทั้งหลาย เช่น ความกำหนัดยินดีใน รูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส ที่มากระทบ ตา หู จมูก ลิ้น และร่างกาย ความโกรธ ความอาฆาต ความพยาบาทปองร้าย

### บทสรุป

การบริหารการพัฒนาเป็นเรื่องสำคัญเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตัวหมายความว่า ผู้บริหารต้องมีศาสตร์คือความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน เช่น หลักทวารวาสธรรมนี้ถือว่าเป็นศาสตร์แห่งการบริหารงาน ส่วนศิลป์ในการบริหารนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน บางคนใช้หลัก สัจจะ เหมือนกัน แต่วิธีการอาจจะเหมือนกัน แต่ศาสตร์และศิลป์ทั้งสองอย่างนี้ต้องดำเนินไปด้วยกันจึงจะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ อุปมาเหมือนกับมีข้าวและกับข้าวแล้ว ถ้าไม่รู้จักริวิธีนำมาปรุงเป็นอาหารก็ไม่เกิดประโยชน์แก่เจ้าของ และไม่ทำให้แก้ปัญหาคือความหิวของตนให้หายไปได้ การมีความรู้ก็เหมือนกับมีข้าวและกับข้าว การนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เปรียบเหมือนการนำข้าวและกับข้าวมาปรุงเป็นอาหารแล้วรับประทานทำให้อิ่มและหายจากความหิวได้ หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานมีหลายหมวด แต่หลักทวารวาสธรรมนี้เป็นหลักธรรมหนึ่งที่ผู้อยู่ครองเรือนสามารถนำมาเป็นแนวทางในการบริหารงานในครอบครัวและองค์กรที่จะทำให้ได้รับประโยชน์อย่างยิ่งใหญ่ตามหลักฐานตัวอย่างที่ได้ศึกษามานี้





## คำถามท้ายบท

๑. ให้นิสิตอธิบายวิเคราะห์หลักการบริหารและหลักการพัฒนาโดยละเอียด
๒. ให้นิสิตวิเคราะห์หลักการพัฒนาและการบริหารงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก



## อ้างอิงประจำบท

- ชู.ชุตทก.(บาลี) ๑๗/๒๔/๑๘๔.  
ชู.คาถา.(ไทย) ๒๓/๒๓๒/๔๒๑.  
ชู.คาถา.(ไทย) ๒๓/๒๓๒/๔๒๑.  
ชู.วิมาน.(ไทย) ๒๖/๗๘๐๓/๓๓๖.  
อภิ.วิ.(ไทย) ๓๕/๒๐๐/๑๒๘-๑๓๑.  
อรรถกถา.ชู. (ไทย) ๙/๘๙/๑๔.  
สุตต.สํ.สคา.(บาลี) ๑๕/๗๔๐/๒๗๘.  
อง.ปญจ.(ไทย) ๒๒/๒๑๕/๒๖๐.  
อง.สตต.(ไทย) ๑๕/๕-๖/๔-๖.  
สง.สคา.(ไทย) ๑๕/๘๔๕/๒๙๘.  
วิ.มหา.(ไทย) ๕/๒๔๓-๒๔๗/๖๕๒-๖๓๐.  
ณรงค์ นันทวรรณะ. **การบริหารงานอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร : พิสิทธ์เซ็นเตอร์พานิช, ๒๕๓๖.  
ติน ปรัชญพทุทธิ. **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.  
**ทฤษฎีการศึกษา (EDUCATIONAL THEORY)**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.krupatom.com/B2/> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๒].  
ธงชัย สันติวงษ์. **การวางแผน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๑.  
ธีรภูมิ ประทุมณพรัตน์. **ทฤษฎีการบริหารและการจัดการ**. สงขลา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๑.  
บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗.  
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. นนทบุรี : สหธรรมิก, ๒๕๔๖.  
ไพบุลย์ ช่างเรียน. **วัฒนธรรมการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๒..

- ภิญโญ สาร. **หลักบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑.
- เมธีปิลนธนานนท์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โอเอส พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔**. กรุงเทพมหานคร : ๒๕๕๖.
- วิจิตร ศรีสอาน. **บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงส่งเสริมงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร : วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๒๐.
- สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓..
- . **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐.
- อนันต์ เกตุวงศ์. **การบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๗.
- อุทัย เลาหิเชียร. **รัฐประศาสนศาสตร์ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๓.
- Drucker, Peter F., **The Practice of Management**. New York: Harper&Row, Publishers, 1954.
- Good, Carter V., **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill Book, 1973.
- Harold D, Koontz. **Analysis of Managerial Functions**. New York : McGraw - Hill Book, 1972.
- Kneller, G. F. **Introduction to the Philosophy of Education University of California**. Los Angeles : John Wiley & Sohn, 1964.
- Koontz and Donell. **Principles of Management**. New York : McGraw – Hill, 1995.
- Schermerhorn, J. R., **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed), San Francico : Jossey-Bass.,1999.
- Simon, Herbert A., **Administrative Behavior**. New York : The Free Press, 1976.



## ขอบข่ายการเรียนรู้บทที่ ๔

๑. นิยามและความหมายของการจัดองค์กร
๒. ผู้นำและผู้บริหารองค์กร
๓. การจัดองค์กรที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
๔. ความหมาย ทฤษฎี และรูปแบบของการวินิจฉัยสั่งการ
๕. การวินิจฉัยสั่งการตามหลักกาลามสูตร

### จุดประสงค์การเรียนรู้

๑. เพื่อให้นิสิตรู้และเข้าใจนิยามและความหมายของการจัดองค์กร
๒. เพื่อให้นิสิตมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำและผู้บริหารองค์กร
๓. เพื่อให้นิสิตได้ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์และเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์กรที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
๔. เพื่อให้นิสิตได้ทราบถึงความหมาย ทฤษฎี และรูปแบบของการวินิจฉัยสั่งการ
๕. เพื่อให้นิสิตมีความรู้ ความเข้าใจในการวินิจฉัยสั่งการตามหลักกาลามสูตร





## บทที่ ๔

### การจัดการองค์กรและการวินิจัยสั่งการ ปรีสาย กम्मวิภชน เจว กम्मวินิจโย จ

#### บทนำ

การจัดการองค์กร นับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารกิจการ การสั่งงาน การควบคุม และการดำเนินงาน ด้วยเหตุเพื่อให้โครงสร้างงานของกลุ่มคนต่างๆ และกลุ่มตำแหน่งสายงานต่าง ๆ นั้น ที่จะไปรองรับกับแผนงานที่ได้กำหนดไว้และเป็นโครงสร้างที่จัดขึ้น เพื่อประสานให้ทุกฝ่ายเข้าใจกันได้ดี ช่วยลดความซ้ำซ้อนดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดหรือเป้าหมายสูงสุดองค์กร

#### ๔.๑ นิยามและความหมายของการจัดการองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ว่า การจัดการองค์กร คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดการองค์กรจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ อย่างไรบ้าง<sup>๑</sup>

สมคิด บางโม กล่าวไว้ การจัดการองค์กร หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่นๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหารงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๕๑), หน้า ๔๗-๕๒.

<sup>๒</sup> สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์, ๒๕๓๘), หน้า ๙๔.

เดเรค เฟรช และ ฮีทเธอร์ สวาร์ด (Derak French and Heather Saward) ได้ให้ความหมาย การจัดการ หมายถึง เป็นกระบวนการ กิจกรรมหรือ การศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปใน แนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่า การจัดการ องค์กร ก็คือ การจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลใน องค์กร โดยกำหนดภารกิจอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้ การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรมีความบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ถ้าพิจารณาแล้ว การจัดการองค์กร (Organizing) คำว่า “องค์กร” เป็นศูนย์รวมกิจกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วย ถ้าเป็นงานด้านสาธารณะ เรียกว่า องค์กรการบริหารส่วนราชการถ้าเป็นหน่วยงานด้านเอกชน เรียกว่า องค์กร บริหารธุรกิจ ซึ่งทั้งหมดสามารถรวมกันและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่า เทียมกันโดยลักษณะทั่วไปขององค์กรมีอยู่ด้วยกัน ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้

๒.๑ องค์กรทางสังคม: เป็นองค์กรที่มี วัตถุประสงค์ในการทำงานที่ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมาชิกในสังคม ได้แก่ ครอบครัว มหาวิทยาลัย โรงเรียน และ กลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่ทำหน้าที่ใน ทางสาธารณะ

๒.๒ องค์กรส่วนราชการ: เป็นหน่วยงานทางราชการต่างๆ ที่ทำหน้าที่ ในทางสาธารณะหรือบริการประชาชน โดยที่ไม่ได้หวังผลกำไรจากประชาชนแต่ องค์กรส่วนราชการเป็นองค์กรที่มีระบบซับซ้อนมาก ได้แก่ กระทรวง เทศบาล สุขาภิบาล และองค์กรต่างๆ ที่อยู่ในระบบราชการ

๒.๓ องค์กรเอกชน: เป็นองค์กรที่ดำเนินการ เพื่อผลประโยชน์ทาง การค้าและบริการโดยผลประโยชน์หรือกำไรจะตกแก่บุคคลหรือ กลุ่มบุคคลที่เป็น เจ้าของ ได้แก่ สถาบันการเงิน โรงงานอุตสาหกรรม บริษัท ห้างหุ้นส่วน เป็นต้น ขบวนการที่สามารถอธิบายกลุ่ม องค์กร ขบวนการทางสังคมในระยะที่ผ่านมา แม้ว่าจะมีพื้นฐานสภาพทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจที่มีความแตกต่างกัน แต่ การเกิดกลุ่มในพื้นที่ต่าง ๆ นั้นจะพบการก่อเกิดกลุ่มองค์กรอย่างชัดเจน<sup>๓</sup>

<sup>๓</sup>Derek French and Saward Heather, *Dictionary of Management Second Edition*, (Alder shot: Gower. 1983), p. 122.

ดังนั้น การจัดการองค์กรหมายถึง การจัดระเบียบเป็นกระบวนการในองค์กรนั้นๆโดยมีความสัมพันธ์กัน ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้นิยามของการจัดการองค์กรไว้ว่า หมายถึง การแบ่งอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานออกเป็นส่วนต่างๆ<sup>๔</sup> เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารที่มีกระบวนการประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ ผ่านหน้าที่การบริหารต่างๆ ได้แก่ การวางแผนงาน การจัดการองค์กร การนำ และการควบคุม เพื่อให้เกิดความบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>๕</sup> ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรมีหลายทฤษฎีด้วยกัน ส่วนการนำแนวทฤษฎีต่างๆ มาใช้ในองค์กรก็ขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นๆ จะเลือกและปรับประยุกต์ให้เข้ากับองค์กรของตนเอง<sup>๖</sup> ซึ่งในบทความนี้จะขอกกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีโพสต์คอร์ด (POSDCoRB) เพื่อที่จะเป็นรอยต่อในการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพตลอดจนประสิทธิผล และสิ่งสำคัญเพื่อไปเสริมสร้างองค์กรของตนเองให้เกิดความเท่าเทียมกัน อยู่กันอย่างสันติสุขต่อไปทฤษฎีโพสต์คอร์ด (POSDCoRB) ซึ่งเป็นทฤษฎีการบริหารจัดการทางตะวันตกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยเกิดมาจากแนวคิดของลูเธอร์ กุลิค (Luther Gulick) และลินดอลเออร์วิค (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร ๗ ประการได้

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำ และการกระจายอำนาจภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

<sup>๔</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา**, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์, ๒๕๒๔), หน้า ๒๔๔.

<sup>๕</sup> สมาน รังสียกฤษฎ์ และ สุธี สุธิสมบูรณ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๙, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ. , ๒๕๔๔), หน้า ๒๓.

<sup>๖</sup> Dabrin & Ireland, **Emest Dale anagement Theory and Practice**. (New York: McGraw-Hill Book, 1972), p. 4.

S คือ Staffing หมายถึง การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน เรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเองทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นภาระหน้าที่ที่จำเป็นที่จะต้องใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น

Co คือ Coordinating หมายถึง การประสานงาน เป็นการประสานส่วนต่างๆ ของกระบวนการในการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยดี และราบรื่นบรรลุไปได้ด้วยดี

R คือ Reporting หมายถึง การรายงานซึ่งเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา ตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์ กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) อยู่ในองค์กรอยู่ด้วย

B คือ Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ซึ่งเป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงานหรือการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง<sup>๗</sup>

สิ่งที่สำคัญที่ขาดไม่ได้ในการจัดองค์กรคือผู้นำเพราะผู้นำมีบทบาทในการจัดองค์กรในฐานะหัวหน้าส่วนงานหรือองค์กรนั้น ๆ อาจกล่าวได้ว่า องค์กรจะดีหรือมีความเจริญหน้าได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรว่ามีการจัดการองค์กรได้ดีมากน้อยเพียงใด ดังจะได้กล่าวถึงผู้นำและผู้บริหารองค์กร ดังนี้

#### ๔.๒ ผู้นำและผู้บริหารองค์กร

นักวิชาการได้ให้นิยามคำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ศ.ดร.อุดม ทุมโฆสิต กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์<sup>๘</sup>

<sup>๗</sup> วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๕๕), หน้า ๓๙.

<sup>๘</sup> อุดม ทุมโฆสิต, การจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔), หน้า ๒๓๐.



ศ.เสนาะ ตีเยาว์ ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึงผู้ที่ใช้อำนาจหรือ อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อตัว บุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ซึ่งเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้มีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้น หรือ เห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย ซึ่งในที่นี้จะขอก้าว ผู้นำ มีอยู่ ๒ ประเภทด้วยกัน กล่าวคือ<sup>๙</sup>

๑. ผู้นำที่นั้งอยู่บนหัวคน หมายถึง ผู้นำที่สวมหัวโชนข่มคนอื่นตลอด

๒. ผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคน หมายถึง ผู้นำที่หัดถอดหัวโชนออกทำตัวเป็น กันเอง มีนิวาตะ คือความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ใช่เป็นการแสดงถึงความอ่อนแอ ผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคนร่วมงานหรือลูกน้องนั้นจะเป็นคนที่มีความเข้มแข็งแต่ไม่ กระด้าง อ่อนโยนแต่ไม่อ่อน เป็นต้น

ภาวะของผู้นำเป็นเสน่ห์ของคนมาตั้งแต่ยุคประวัติศาสตร์ ในวรรณคดี ต่างๆ ได้บันทึกเกี่ยวกับผู้นำที่ดีและผู้นำที่เลว แต่มนุษย์ทุกยุคทุกสมัยก็มีข้อพิสูจน์ ได้ว่าผู้นำที่ดีจะคู่กับความเจริญของมนุษยชาติตลอดมา มีหลักฐานปรากฏว่าผู้นำ ที่ดีสร้างทั้งผลงานและคุณธรรมต่อส่วนรวมและโลกก็ยังคงต้องการผู้นำที่ดีอยู่ ตลอดไป เพราะความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ในหลายๆ ทางมีผู้ได้ให้นิยามไว้ ดังนี้

สตอกดิลล์ (Stogdill) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (Influence) เขาให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า คือกระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำการ กระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางใจ<sup>๑๐</sup>

ศาสตราจารย์สุกรีวงศ์ ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>๑๑</sup>

<sup>๙</sup> เสนาะ ตีเยาว์, **ทฤษฎีองค์การประสิทธิภาพ**, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสังคม วิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๕-๖.

<sup>๑๐</sup> Stogdill, R.M., **Handbook of Leadership: A survey of theory and research**, (New York: Free Press, 1974), p.58.

<sup>๑๑</sup> ศาสตราจารย์สุกรีวงศ์, **การจัดการจากมุมมองนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๖. (กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕๖.



รศ.ดร.เสน่ห์ จัยโต ระบุว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลในกลุ่มสมาชิกคนใดคนหนึ่งพยายามให้พฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่มเดียวกัน ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในแง่ความรู้ ความสามารถในการวิชาการ สุขภาพดี จิตใจดีและเป็นบุคคลที่สามารถดลใจ ดึงดูดใจและชักจูงใจให้ผู้อื่นยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเขาไม่ได้ถูกบังคับให้กระทำแต่อย่างใด<sup>๑๒</sup>

ศ.ดร.อุดม ทุมโฆสิต กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้อำนาจและอิทธิพลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ<sup>๑๓</sup>

ศ.เสนาะ ดีเยาว์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายหรือเป็นกระบวนการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบความสำเร็จ ในแง่ของสังคมภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จไปตามเป้าหมาย<sup>๑๔</sup>

บทบาทและหน้าที่ต่างๆ ไปของผู้นำในกลุ่มต่างๆ มีตรงกันอยู่บ้างอย่างน้อย ๑๔ อย่าง ดังนี้<sup>๑๕</sup>

๑. นำในฐานะผู้บริหาร
๒. นำในฐานะวางแผน
๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
๔. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ
๕. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก

<sup>๑๒</sup> เสน่ห์ จัยโต, การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๔), หน้า ๑๑๔.

<sup>๑๓</sup> อุดม ทุมโฆสิต, การจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔) หน้า ๒๓๐.

<sup>๑๔</sup> เสนาะ ดีเยาว์, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๒.

<sup>๑๕</sup> ประยงค์ วรรณรงค์, ผู้นำการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร: สถาบัน, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐-๑๔.

๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน
๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้ทุนและให้โทษ
๘. ผู้นำในฐานะไกล่เกลี่ย
๙. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง
๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
๑๑. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ
๑๒. ผู้นำในฐานะอุดมคติ
๑๓. นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา
๑๔. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน

ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี การเป็นผู้นำที่ดีจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่ผู้นำจะสามารถแสดงแบบอย่างการเป็นผู้นำให้เหมาะสมนั้น จะต้องมีความลักษณะหลายประการ ผู้นำที่ดีต้องมีบารมีและอิทธิพล จึงจะทำให้เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ กรณีที่เป็นผู้บริหารการที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ได้มากขึ้น ควรพยายามที่จะใช้อำนาจหน้าที่ให้น้อยที่สุด ใครใช้มากย่อมเสื่อมมาก อำนาจหน้าที่เป็นเหมือนอำนาจจอมปลอมที่ไม่จีรังยั่งยืน เมื่อไม่มีตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ย่อมหมดสิ้นไปด้วย การเป็นผู้นำอย่างแท้จริงต้องเป็นทั้งอยู่ในตำแหน่งหน้าที่และไม่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่<sup>๑๖</sup>

การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นผู้ที่ยิ่งใหญ่นั้น จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องอาศัยหลักในการปฏิบัติที่สำคัญ ความเป็นผู้มีเหตุผล การเดินสายกลาง การตรงต่อเวลา การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีจิตใจสูง ให้ระวางความหลงระเริง ความพลอดั้ว จะเป็นอุปสรรคอันหนึ่งที่ทำให้เสียความยิ่งใหญ่ ความเชื่อตรง เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้สร้างความยิ่งใหญ่ได้ การสร้างความดีและทำคุณประโยชน์ให้เป็นมรดกตกทอดแก่คนรุ่นหลัง ผู้ยิ่งใหญ่ นั่นคือ “ผู้ที่นั่งอยู่ในใจคน ไม่ใช่ที่นั่งอยู่บนหัวคน”<sup>๑๗</sup> ในปัจจุบันการบริหารงานหรือการจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เนื่องจากในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยมหรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไรและมีการแข่งขันเพื่อให้

<sup>๑๖</sup> วิเชียร วิทย์อุดม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔๙.

<sup>๑๗</sup> จิตโส คล่องพยาบาล, ภาวะผู้นำ, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, ๒๕๕๑), หน้า ๓.

เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงานและการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์ หรือหลักการในการบริหารจัดการ<sup>๑๘</sup>

สามารถสรุปได้ว่า ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำครอบครัว ผู้นำในสังคม หรือผู้นำประเทศ ตลอดจนรวมไปถึงผู้นำองค์กรต่าง ๆ นั้น ขึ้นชื่อว่าผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานองค์กรของตน ผู้นำที่ดีจะต้องมีทั้งพระเดชและพระคุณต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ซึ่งความจงรักภักดีนี้จะทำให้ผู้นำเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจจากลูกน้อง และที่สำคัญผู้นำที่ดีต้องรู้จักการประมาณในตัวเองหรือหน้าที่ที่ตนเองมีไม่สวมหัวโขน สวมหัวยักษ์ตลอดเวลา เพราะอำนาจที่ได้มานั้นเป็นทั้งคุณและโทษถ้าใช้อำนาจในการบริหารองค์กรในทางที่ดีย่อมส่งผลที่ดีต่อภาพลักษณ์องค์กร แต่ถ้าหากผู้นำทำไม่ดีโทษนั้นจะย้อนกลับมาหาผู้นำหรือผู้บริหารในที่สุด ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้แนะวิธีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีในทางพระพุทธศาสนา ตามหลัก สังคหวัตถุ ๔<sup>๑๙</sup> กล่าวคือ

๑. การบริหารงานตามหลักทาน คือ การให้สิ่งของของตนที่ควรให้ซึ่งในที่นี้สถาบันครอบครัวการให้สิ่งของเป็นสิ่งที่หัวหน้าครอบครัวต้องรู้จักการให้ โดยเฉพาะการแบ่งปันทรัพย์สินมรดกให้แก่สมาชิกในครอบครัวด้วยความยุติธรรมปราศจากอคติ ซึ่งทานที่กล่าวมาข้างต้นนี้ในทางพระพุทธศาสนามี ๓ ประเภทคือ

อามิสทาน คือ เสียสละแบ่งปันสิ่งของ ข้าวของเครื่องใช้ต่างๆตามกำลังตัวเราธรรมทาน คือ การให้ที่ไม่ใช่สิ่งของ กล่าวคือ การให้สติ ให้ปัญญา ให้ธรรมะสอนให้รู้จักคุณธรรม และการให้กำลังใจ

อภัยทาน คือ การยกโทษไม่จองเวร จองกรรม ตลอดจนการให้อภัยศัตรูหรือผู้ที่คิดไม่ดีต่อตนเอง

๒. การบริหารงานตามหลักปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพเรียบร้อย เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ฟังแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจให้การทำต่อประโยชน์ต่องานในองค์กรหรือต่อการ

<sup>๑๘</sup> จักรัส จันทรแสงศรี, หลักการบริหารงานสมัยใหม่ กับหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๙), หน้า ๒๓-๓๔.

<sup>๑๙</sup> อัง.จตุก.(ไทย) ๒๑/๓๒/๓๓-๓๔.

ดำเนินชีวิต สุนทรภู่ นักกวีเอกของโลก ได้ประพันธ์บทกลอนเกี่ยวกับการใช้การพูดไว้ว่า<sup>๒๐</sup>

อันอ้อยตาลหวานลิ้นแล้วสิ้นซาก  
แต่ลมปากหวานหูไม่รู้หาย  
แม่นเจ็บอื่นหมิ่นแสนจะแคลนคลาย  
เจ็บจนตายเพราะเหน็บให้เจ็บใจ

๓. การบริหารงานตามหลักอัตถจริยา คือ ทำตนเองให้เกิดประโยชน์ ตามกำลังความรู้และความสามารถ เช่น การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันต้องไม่ละเลยประโยชน์ของเพื่อนร่วมงานหรือผู้คนรอบข้างหรือประโยชน์ที่เป็นสาธารณะชนทั่วไป เช่น เข้าร่วมกิจกรรมในส่วนรวมอยู่เสมอตามโอกาสไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนฝ่ายเดียว การทำอย่างนี้เพื่อนร่วมงานหรือคนรอบข้างจะเกิดความประทับใจ ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ทรงทำเป็นตัวอย่างมาแล้วตอนที่พระองค์ทรงบำรุงภิกษุอาพาธรูปหนึ่ง พระองค์เห็นภิกษุอาพาธถูกพวกพระภิกษุสงฆ์ทอดทิ้งให้อยู่คนเดียวตามลำพัง ขาดการดูแลจากเหล่าภิกษุสงฆ์ด้วยกัน พระพุทธองค์จึงเสด็จไปช่วยชำระร่างกายแล้วแสดงพระธรรมเทศนาให้ฟัง หลังจากนั้นพระองค์จึงตรัสพระดำรัสว่า ใครต้องการหรือปรารถนาจะอุปฐากพระองค์ของให้อุปฐากพระภิกษุที่อาพาธ แล้วรับสั่งให้พระภิกษุดูแลกันและกัน เพราะว่าพวกเราได้สละครอบครัวการครองเรือนมาแล้ว ถ้าเราไม่ดูแลกันแล้วใครเหล่าจะดูแล

๔. การบริหารงานตามหลักสมานัตตตา คือ ทำตัวเองให้มีความเสมอต้นเสมอปลาย วางตนเองให้เหมาะสมกับฐานะไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น หรือเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วย กาย วาจา และใจ ถ้าผู้บริหารองค์กรทั้งหลายสามารถทำได้ตามวิธีนี้ เป็นอันเชื่อได้ว่าการบริหารงานองค์กรของเราย่อมไปถึงจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายได้อย่างไม่ยาก

นอกจากนั้นยังมีการเปรียบเทียบลงลึกให้เห็นภาพในหนทางไปของสัตว์ต่าง ๆ ว่าถ้ากลุ่มชน หรือองค์กรใดมีแนวคิดอย่างนี้จะได้รับผล และเป้าหมายอย่างนี้ เป็นต้นว่า

<sup>๒๐</sup> วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, เพลงยาวถวายโอวาท,  
[https://th.wikipedia.org/wiki/เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๒](https://th.wikipedia.org/wiki/เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่_๑๕_ธันวาคม_พ.ศ.๒๕๖๒).

“เรากำหนดรู้ใจของบุคคลบางคนในโลกนี้ด้วยใจอย่างนี้ว่า “บุคคลผู้ปฏิบัติอย่างนั้น เป็นไปอย่างนั้นและดำเนินทางนั้นแล้ว หลังจากตายแล้วจักไปเกิดในอบาย ทุกคติ วินิบาต นรก” ต่อมาเราเห็นเขาหลังจากตายแล้วไปเกิดในอบาย ทุกคติ วินิบาต นรก เสวยทุกข์เวทนา โดยส่วนเดียวอันแรงกล้า เผ็ดร้อนด้วยตาทิพย์ อันบริสุทธิ์เหนือมนุษย์” และยังได้เปรียบเทียบ หรือชี้ให้เห็นถึงแนวทางปฏิบัติเหมือนมีแผนที่ไว้ในมือ หรือสูตรสำเร็จอื่น ๆ อีก เช่น บุคคลปฏิบัติอย่างนี้ต้องดำเนินไปสู่ติริจณาน...เปรตวิสัย มนุษย์ภูมิ โลกสวรรค์เป็นลำดับ<sup>๒๑</sup>

สามารถสรุปได้ว่า พระพุทธองค์จัดระบบองค์กรหรือกลุ่มผลประโยชน์ไว้ในหลากหลายรูปแบบ โดยอาศัยอาศัยพื้นฐาน การกำเนิดบ้าง หรือคติที่ไปบ้าง ก็ได้ เพื่อให้สามารถปรับใช้ ยึดหยุ่นต่อระบบกลุ่มองค์กรนั้นๆ ทั้งนี้การจัดองค์กรทางศาสนาพุทธมีความเป็นระเบียบและมีความควบคุมดูแล และแบ่งหน้าที่การทำงานกันอย่างชัดเจน ตามความถนัดของแต่ละบุคคล ซึ่งการบริหารองค์กรในเช่นนี้ ถ้าเราเอาหลักในการจัดระบบของพระทางพระพุทธศาสนามาปรับประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการบ้านเมืองในปัจจุบัน หรือบริหารงานในองค์กรของตนเองจะเป็นบันไดไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้อย่างไม่ยากเย็น

#### ๔.๓ การจัดการองค์กรที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

เมื่อจะศึกษาเปรียบเทียบรัฐประศาสนศาสตร์ หรือ การบริหารรัฐกิจ กับ พระสูตร มีความหมายที่ไม่ตรงประเด็นเลยทีเดียวเพราะการบริหารและการจัดองค์กรนั้นจะมองดูรูปแบบในพระพุทธศาสนาที่กว้างกว่าความหมายในหลักวิชาการทางตะวันตกเป็นอย่างมาก หากแต่การศึกษาเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดการบูรณาการด้วยกรอบความคิดที่กว้างกว่าก็จะเป็นประโยชน์อยู่มีใช่น้อย ดังจะอธิบายต่อไปนี้

P = Planning หมายถึง การวางแผน กล่าวคือ เมื่อลงมือทำอะไรต้องรู้ผลของการกระทำตลอดจนมีเป้าหมายที่ชัดเจนต่อการกระทำนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่จะกระทำ ยกตัวอย่างเช่นว่า มีครั้งหนึ่งในพระพุทธศาสนา พระพุทธองค์ ทรงวางแผนเพื่อที่จะให้เหล่าภิกษุสาวกประกาศพระศาสนาไปในทิศ

<sup>๒๑</sup> พระธรรมโกศาจารย์, (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๘๔

ต่างๆ พระพุทธองค์ทรงตรัสกับเหล่าภิกษุสาวกของพระองค์ว่า ภิกษุทั้งหลาย พวกเธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไปในสถานที่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและก่อให้เกิดความสุขสงบสุขแก่ชนหมู่มาก เพื่อบำรุงรักษาแก่ชาวโลก และเพื่อทำประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทเวดาและมนุษย์ทั้งหลาย แต่อย่าไปในทางเดียวกันสองรูป แม้แต่เราผู้เป็นตถาคตเองจะไปยังเมืองอูรวะเสนาณิกม เพื่อแสดงธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติสืบไปนานเท่านั้น<sup>๒๒</sup>

O = Organizing หมายถึง การจัดองค์กรในพระพุทธศาสนามีพุทธบริษัท ๔ พระพุทธองค์ให้ความสำคัญต่อความเสมอภาคและภราดรภาพ กล่าวคือ มนุษย์ทุกคนจะต้องมีความเท่าเทียมกันและปฏิบัติต่อกันดุจพี่น้อง ความเป็นพี่เป็นน้องเป็นสิ่งที่ธรรมชาติมอบให้มนุษย์ คือ การไม่เน้นผิวพรรณ หรือ เผ่าพันธุ์ เปรียบเหมือนดั่งแม่น้ำใหญ่บางสายไหลไปยังมหาสมุทรแล้ว ย่อมละนามและโคตรอันเดิมเสีย วรรณทั้ง ๔ ผู้ออกเรือนบวชเป็นบรรพชิตในพระธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้ว ย่อมละชื่อและตระกูลเสีย การที่เข้ามาเป็นสมณะ เชื้อสายศากยบุตรเหมือนกัน

S = Staffing หมายถึง คณะผู้ร่วมงาน รวมไปถึงการจัดวางสายงานด้วย ซึ่งในพุทธประวัติพระองค์ทรงรับหรือบรรจุคนเข้ามาเป็นสมาชิกในพุทธบริษัท ๔ เช่น พระภิกษุ กำหนดคุณสมบัติและกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ ภิกษุณี พระพุทธองค์ทรงกำหนดคุณสมบัติและกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ ทั้ง ๒ ฝ่าย อุบาสก รวมไปถึงการพัฒนาการศึกษาและฝึกอบรมโดยยึดหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ที่ทรงเน้นภาคฝึกปฏิบัติ (Training) มากกว่าภาคทฤษฎี (Teaching) เช่น “เธอทั้งหลายต้องทำความเพียรเผากิเลสเอง ตถาคตเจ้าเป็นแค่ผู้บอกทางเท่านั้น”<sup>๒๓</sup>

D = Directing หมายถึง การสั่งการซึ่งผู้บริหารกับผู้นำ

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ ผู้บริหารต้องการ

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงาน ตามที่ผู้นำต้องการ

พระพุทธเจ้าทรงเน้นหลักของผู้บริหารองค์กรของพระองค์ไว้ ๓ แบบ

๑. อัตตาทิปไตย หมายถึง ถือตนเองเป็นใหญ่หรือถือประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง ซึ่งบุคคลประเภทนี้ถ้าจะทำอะไรจะบริจาคเงินหรือสิ่งของใช้สอย ก็

<sup>๒๒</sup> วิ. มหา. (ไทย) ๑/๓๒/๓๙.

<sup>๒๓</sup> พุ. ธ. (ไทย) ๒๕/๓๐/๕๑.



ต้องการให้ประกาศชื่อเสียงของตนลงไปด้วย ต้องได้เป็นผู้มีเกียรติจึงจะสามารถทำประโยชน์ได้ บางครั้งบุคคลบางคนที่ทำอะไรโดยคิดवलอบคุณหารคิดถึงผลได้ผลเสีย คือหวังผลประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง นำอะไรไปให้ใครก็เข้าทำนองว่า “ให้น้อยเพื่อได้มาก” อย่างไรก็ตามถ้าจะถือว่าความเห็นแก่ตัวจงใจให้ทำความดี แม้แต่ความคิดดีนั้นยังไม่สมบูรณ์ ก็ยังถือว่าเป็นบันไดขั้นแรกที่ยังสามารถพัฒนาต่อไปได้เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นผู้มีจิตใจสูงขึ้นต่อไป

๒. โลกาธิปไตย หมายถึง การถือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง เขาว่าอย่างไรก็ถือว่าเป็นอย่างนั้น ซึ่งในบางครั้งก่อให้เกิดความเดือดร้อนเป็นอันมาก เช่น คนในครอบครัวเสียชีวิตลง ตามประเพณีต้องสวด ๓ ค่ำ ต้องทำบุญ ๗ วัน ต้องเลี้ยงอาหารพระภิกษุ ตลอดทั้งแขกร่วมงาน ซึ่งในงานเราจะปฏิเสธไม่ได้ ด้วยว่ามีการเลี้ยงสุราน้ำเมาเข้ามาร่วมอยู่ด้วย ซึ่งตนเองซึ่งเป็นเจ้าภาพก็ยากจนไม่มีเงินจำเป็นต้องไปหยิบยืมเงินมาเพื่อทำบุญ เพียงเพราะไม่ให้คนทั้งหลายติเตียนตนเองได้ หรืออีกกรณีคือการที่จะบวชลูกชาย จำเป็นที่จะต้องเชิญแขกมาเลี้ยงอาหาร มีการลงขัน คือผู้รับเชิญเอาเงินมาช่วยงานเราแล้วจดจำนวนไว้เพื่อถึงคราวงานเขาจะเอาเงินไปช่วยให้สมส่วนกัน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้คือ การที่ทำอะไรก็ตามแล้ว ผู้ที่ทาลงไปแล้วไม่ดูฐานะของตนเองอย่างนี้ บางครั้งก็ก่อให้เกิดความเดือดร้อน และเป็นการเสียเงินไปเพียงเพราะความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ด้วย ก็เลยได้บาปแทนได้บุญ ดังนั้นการทำความดีโดยถือคติเห็นโลกเป็นใหญ่จึงมีโอกาสมิติดลางกันได้ง่ายอย่างยิ่ง

๓. ธรรมาธิปไตย หมายถึง ยึดธรรมคือความถูกต้องเป็นหลัก ซึ่งอาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำความดี เพราะเห็นแก่ความดี เมื่อทำความดีไปแล้ว และแน่ใจว่าเป็นการสมควรแล้ว ใครจะเห็นหรือไม่เห็นในความดีนั้น ใครจะโฆษณาชื่อเราหรือไม่ แม้ที่สุดเมื่อทำบุญคุณแก่ใครแล้วเขาจะไม่กล่าวแม้แต่คำขอบคุณ หรือไม่สำนึกในบุญคุณนั้นเลย ซึ่งในบางที่บางครั้งกลับทำเนรคุณด้วยซ้ำก็ไม่ถือเป็นความเสียใจ เพราะความมุ่งหมายที่ทำนั้นคือเจตนาทำความดีโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน เมื่อมีจิตใจสูงเช่นนี้ ก็เป็นเหตุให้การกระทำเป็นไปในทางที่เหมาะสม ที่ควร ไม่มีการแฝงความลับลมคมในอะไรไว้เบื้องหลัง จะไม่มีการบ่นน้อยเนื้อต่ำใจใดๆทั้งสิ้น

Co = Coordinating หมายถึง การประสานงานและกำกับดูแลพระพุทธองค์ทรงให้มีการตกแต่งตนเองในวันปวารณาออกพรรษา เช่น "ข้าแต่พระสงฆ์ผู้





เจริญ กระผมขอปวารณาต่อสงฆ์ หากท่านทั้งหลายได้เห็น ได้ยิน หรือสงสัย ว่า กระผมได้ทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ขอท่านทั้งหลายโปรดอนุเคราะห์ว่ากล่าวตักเตือน กระผมด้วย เมื่อกระผมมองเห็นแล้ว จักประพฤติดัวเสียใหม่ให้ดีขึ้น” การอยู่จำพรรษารวมกันตลอดระยะเวลาสามเดือน อาจมีข้อประพฤติปฏิบัติที่ไม่ดีไม่งาม เกิดขึ้นโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือมองไม่เห็น เสมือนผงเข้าตาตัวเอง แม้ผงจะอยู่ชิดติดกับลูกนัยน์ตา เราก็ไม่สามารถมองเห็นผงนั้นได้ จึงจำเป็นต้องให้ผู้อื่นช่วยร้องผู้อื่นให้มาช่วยดู หรือต้องใช้กระจกส่องดู เพราะฉะนั้น พุทธเจ้าจึงทรงใช้วิธีการ ปวารณาให้ว่ากล่าวตักเตือนซึ่งกันและกันได้ เพื่อพระภิกษุที่ได้เห็นหรือแม้แต่ได้ยินได้ฟังเรื่องไม่ดีไม่งามอะไรก็ตาม ให้กล่าวแนะนำตักเตือนได้ คือ พระผู้มีพระชามากก็กล่าวตักเตือนพระผู้มีพระชำน้อยได้ และพระผู้มีพระชำน้อยก็สามารถกล่าวชี้แนะถึงข้อบกพร่องของพระผู้มีพระชามาก เป็นการให้เหล่าพระภิกษุสงฆ์หมั่น กำกับดูแลซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังสานความสัมพันธ์ที่ดีงามกันในองค์กรสงฆ์อีกด้วย

R = Reporting หมายถึง การทำรายงาน ซึ่งองค์กรจะต้องมีการ ตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นมีความเป็นประสิทธิภาพ การ รายงานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ และเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ เทียบตรง มีมาตรฐาน ดังที่พระอานนท์ทรงขอพร ๘ ประการมีข้อหนึ่งถ้าพระอานนท์ไม่ได้ตามเสด็จไป ขอให้พระองค์ก็ทรงกลับมาตรัสธรรมเรื่องนั้น ๆ ให้กับพระอานนท์ หรือภิกษุ ละเมิดศีล ก็สืบสวน ลงโทษปรับอาบัติแล้วแจ้งให้สงฆ์ทราบ เป็นต้น

B = Budgeting หมายถึง การทำงานประมาณ งบประมาณ หรือว่าต้นทุน พระพุทธเจ้าไม่ได้ใช้ประมาณในรูปของเงินงบประมาณ แต่พระองค์มีต้นทุนทาง สังคมสูงมากคือเรื่องของศีล-สมาธิ-ปัญญา อันเป็นอริทรัพย์ กล่าวคือ ทรัพย์ ภายใน ไม่ใช่ทรัพย์ภายนอกเหมือนทรัพย์สินเงินทอง แต่ดีกว่าทรัพย์ภายนอก เพราะเป็นทรัพย์ที่ติดตัวไม่มีผู้ใดสามารถลักขโมยเอาไปได้ และไม่ต้องออกแรง ไม่ต้องสร้างเครื่องป้องกันใดๆทั้งสิ้น และที่สำคัญไปกว่านั้นสามารถติดตามไปได้ทุก หนทุกแห่งโดยไม่ต้องไปแบกหามไป และยังสามารถนำไปให้ถึงที่สุดคติได้และเป็น เหตุให้บรรลุนิพพานได้ บริหารจัดการได้ แต่ถ้าจะเทียบเคียงแหล่งทุนของ พระพุทธศาสนาในสมัยนั้นก็มากมาย เช่น กษัตริย์ผู้นำ อย่างพระเจ้าพิมพิสาร พระเจ้าประเสนทิกโกศล พระเจ้าอชาตศัตรู ฯลฯ พราหมณ์มหาศาล ท่านอนาถบิณฑิกเศรษฐี และ นางวิสาขา ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนแต่เป็นบุคคลที่มีทรัพย์ภายนอก





๑๐๒ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

มากมายมหาศาล และยังสามารถทำคุณประโยชน์กับพระศาสนาได้อย่างดีที่สุด เพราะพระพุทธองค์ทรงสั่งสอนเหล่าบรรดาสาวกให้ถือประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นสำคัญ เช่น ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่ เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อย เพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่<sup>๒๔</sup>

สามารถสรุปได้ว่า การจัดการองค์กร เป็นการจัดการโครงสร้างความสัมพันธ์เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อันเดียวกัน โดยร่วมกันบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ จัดระเบียบแบบแผน อันจะทำให้ดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น สมาชิกในองค์กรต้องเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมลงมือในการดำเนินงานหรือร่วมมือกันทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยหลักใหญ่ใจความต้องอาศัยหลักในการดำเนินงาน กล่าวคือ การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การควบคุมดูแล การจัดการทุกชนิดในองค์กร โดยอาศัยทรัพยากรที่สำคัญที่มี คือบุคคล เงินทุน และการจัดการอย่างเหมาะสมและให้เกิดความคุ้มค่า โดยก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถตอบสนองเป้าหมายของสมาชิกในองค์กรและจุดมุ่งหมายขององค์กรซึ่งจะให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในที่สุด ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การจัดการองค์กรที่ดีนั้นจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีผู้บริหารงานหรือมีผู้นำที่มี จักขุมา ซึ่งแปลว่า มีสายตาที่ยาวไกล คือ มองการณ์ไกล ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ เพื่อจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดประกายทางตลอดจนเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน

#### ๔.๔ ตัวอย่างการจัดองค์กรคณะสงฆ์ของพระพุทธเจ้า

การจัดองค์กรและการบริหารในงานในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรม สองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือ ในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่ปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนา อย่างนี้ พระพุทธองค์ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ ซึ่งวิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน เป็นเวลายาวนานถึง ๒,๕๐๐ ปี นับเป็นข้อมูลให้พวกเราได้ศึกษาเรื่อง

<sup>๒๔</sup> พุ.ธ.(ไทย) ๒๕/๘/๙.





พุทธวิธีการบริหารองค์กร นอกจากนี้ ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก ซึ่งการศึกษาพุทธพจน์เหล่านี้ก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีการบริหารงานภายในองค์กรสงฆ์ของพระพุทธองค์ เมื่อว่าตามคํานิยามและหน้าที่ของนักบริหารดังกล่าวมานี้ เราต้องยอมรับว่าหลังจากที่เจ้าชายสิทธะทรงตรัสรู้เป็นพระอรหันต์สัมมาสัมพุทธเจ้า ในวันเพ็ญเดือน ๖ ซึ่งเป็นวันวิสาขบูชา พระพุทธเจ้าทรงประทับอยู่ตามลำพังพระองค์เดียว ในขั้นนี้ยังไม่มีการบริหารในพระพุทธศาสนา การบริหารเกิดขึ้นเมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาในพระพุทธศาสนา เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นหลังจากที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ได้ ๒ เดือน นั่นคือเมื่อพระพุทธเจ้าแสดงปฐมเทศนาแก่ปัญจวัคคีย์ในวันอาสาฬหบูชา ท่านพระอัญญาโกณฑัญญะได้ดวงตาเห็นธรรมแล้ว จึงขอบวชในพระพุทธศาสนาซึ่งนับได้ว่าพระอัญญาโกณฑัญญะเป็นพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงพระทานการอุปสมบทแก่ท่านอัญญาโกณฑัญญะด้วยพุทธดำรัสว่า “เธอจงเป็นภิกษุมาเกิดธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด”<sup>๒๕</sup> เราจะเห็นได้ว่าในพุทธดำรัสนี้ มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอุปสมบทไว้อย่างชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” นั้นมีความหมายว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนตัว เพื่อให้สมาชิกที่จะเข้ามาในองค์กรสงฆ์ของพระองค์มีแนวทางในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

พระพุทธเจ้าทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาอุปสมบทเข้ามาในพระพุทธศาสนา นั้นยึดเป้าหมายอันเดียวกัน กล่าวคือ มุ่งปฏิบัติเพื่อให้หลุดพ้นทุกข์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในโอกาสอื่นว่า พรหมจรรย์ “การบวช” นี้ ไม่ได้มีไว้ในการแสวงหาลาภสักการะและคำกล่าวสรรเสริญ ไม่ได้มีไว้เพียงเพื่อศีล สมาธิ และปัญญาเท่านั้นแต่มีไว้เพื่อ เจโตวิมุตติ คือ ความหลุดพ้นแห่งจิตซึ่งในพุทธวิธีเกี่ยวกับการวางแผนนี้สิ่งสำคัญมาก คือ ผู้บริหารองค์กรทั้งหลายจะต้องมีวิสัยทัศน์ ซึ่งพระพุทธองค์ตรัสว่า จะต้อง มี จักขุมา แปลว่า การมีสายตาวีไกลคือมองเห็นไกล วิสัยทัศน์นี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจน และใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางใน

<sup>๒๕</sup> วิ.มหา. (ไทย) ๑/๑๘/๒๓.





๑๐๔ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

พระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่าง มีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่จุดเดียว คือ วิมุตติ (ด้วยความหลุดพ้นทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่าเปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียว คือ รสเค็ม ฉันทะ ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียว คือ วิมุตติรส ฉะนั้นพระพุทธเจ้าทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนายึดเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้น” การถือเอาความหลุดพ้นทุกข์เป็นวัตถุประสงค์ส่วนตัว สำหรับสมาชิกทุกคนในพระพุทธศาสนานี้ใช้ได้กับผู้ยังไม่บรรลुเป็นพระอรหันต์ แต่เมื่อสมาชิคนั้นเป็นพระอรหันต์ ได้เจโตวิมุตติหลุดพ้นทุกข์ทั้งปวงแล้ว วัตถุประสงค์ของเขานั้นก็เปลี่ยนไป นั่นคือจะดำเนินชีวิตเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว พระอรหันต์จะดำเนินชีวิตเพื่อช่วยคนอื่นให้พ้นทุกข์ ดังจะเห็นได้ว่า เมื่อพันพรรษาแรกมีพระภิกษุสำเร็จพระอรหันต์ ๖๐ รูปพระพุทธเจ้าทรงวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนา แล้วส่งพระสาวกเหล่านั้นให้แยกย้ายกันไปในทิศทางต่างๆ ด้วยพระดำริว่า ภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้ว จากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ เธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไปเพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยดาและมนุษย์ทั้งหลาย แต่อย่าไปทางเดียวกันสองรูป แม้เราก็จะไปยังตำบลอรุเวลาเสนานิคมเพื่อแสดงธรรม เนื่องจากพระองค์มีพระสงฆ์จำนวนจำกัด พระพุทธเจ้าจึงทรงบัญชาให้แต่ละรูปไปตามลำพังผู้เดียว ส่วนพระองค์ทรงเลือกไปประกาศธรรมแก่เจ้าลัทธิในแคว้นมคธ คือ ชฎิลสามพี่น้อง ที่ตำบลอรุเวลาเสนานิคม พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลา ๒ เดือน ปราบพยศชฎิลสามพี่น้องและบริวาร จนให้พวกเขาหันมาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา จากนั้นไปเสด็จไปเทศน์โปรดพระเจ้าพิมพิสารผู้เป็นพระราชาแห่งแคว้นมคธ พระเจ้าพิมพิสารและประชาชนชาวมคธพอเห็นว่าชฎิลสามพี่น้องที่พวกตนนับถือได้ยอมรับเป็นสาวกของพระพุทธเจ้าแล้วก็คลายทิฐิมานะ หันมาตั้งใจฟังธรรมในที่สุดก็ได้ดวงตาเห็นธรรมและหันมานับถือพระพุทธศาสนา

พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลาไม่นานนับจากวันตรัสรู้ซึ่งเป็นหนึ่งในแคว้นมหาอำนาจสมัยนั้น นี่เป็นผลจากการวางแผนประกาศพระศาสนาในเบื้องต้นของพระพุทธเจ้าถ้าพระพุทธเจ้าไม่ประสบผลสำเร็จในการประกาศพระศาสนาโดยที่หาผู้บรรลุธรรมตามอย่างพระพุทธองค์ไม่ได้สักคนเดียว พระพุทธเจ้าก็เป็นเพียงพระปัจเจกพุทธะ คือ ผู้ตรัสรู้เฉพาะตนที่ไม่สามารถสอนคนอื่นให้ตรัสรู้ตามได้ จึงไม่ใช่ผู้บริหาร แต่เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าสามารถสอนให้คนอื่นตรัสรู้ตาม



ได้ พระองค์จึงเป็นพระสัมมาสัมพุทธะ ผู้สามารถจัดตั้งองค์กรพระพุทธศาสนาและ  
เป็นนักบริหารกิจการพระศาสนาในการวางแผนเพื่อบริหารองค์กรของ  
พระพุทธเจ้านั้นมีการใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจของ  
องค์กรคณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจนในการวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาดังกล่าวมา  
นั้น พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับให้สมาชิกในองค์กรทุกคนถือ  
ปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน นั่นคือ ให้สมาชิกยึดความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว หรือการ  
ปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ของคนอื่นเป็นเป้าหมายของการดำเนินชีวิต การ  
ปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัวเรียกว่า อัตตहितสมบัติ การปฏิบัติเพื่อความ  
หลุดพ้นทุกข์ของคนอื่น เรียกว่า พรหิตปฏิบัติ พระพุทธเจ้าทรงมีทั้ง อัตตहितสมบัติ  
ที่เกิดจากพระปัญญาคุณและพรหิตปฏิบัติที่เกิดจากพระกรุณาคุณ จึงทรง  
วางรากฐานในการประกาศพระศาสนาด้วยการแสดงโอวาทปาฏิโมกข์แก่พระ  
อรหันต์ ๑,๒๔๐ รูป ในวันมาฆบูชา หลังตรัสรู้ได้ ๔ เดือน โอวาทปาฏิ  
โมกข์ หมายถึง คำสอนที่เป็นหลักสำคัญในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาที่  
พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่พระอรหันต์เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน  
ต่อไป ในโอวาทปาฏิโมกข์นี้มีการกำหนดให้หนีพพานหรือความหลุดพ้นทุกข์เป็น  
เป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติธรรม

แนวทางปฏิบัติธรรมให้ยึดหลัก ๓ ประการ คือ ไม่ทำชั่วทั้งปวงทำดีให้ถึง  
พร้อม และทำจิตใจให้ผ่องใสนอกจากนี้ยังกำหนดวิธีการประกาศพระพุทธศาสนา  
ว่า ให้เผยแผ่พระพุทธศาสนาด้วยขันติหรือความอดทน ไม่ใช้การว่าร้าย หรือการ  
เข่นฆ่าประหัตประหาร เพื่อบีบบังคับให้คนหันมานับถือพระพุทธศาสนา<sup>๒๖</sup>

สามารถสรุปได้ดังนี้ว่า จะเห็นได้ว่า ในการวางแผนเพื่อการจัดองค์กรของ  
พระพุทธเจ้านั้นมีการใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และพันธกิจของ  
องค์กรคณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจน องค์กรพระพุทธศาสนาเจริญเติบโตขึ้นมาได้ นั่นก็  
เพราะผลมาจากวิสัยทัศน์ของพระพุทธเจ้า ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล  
เพื่อที่จะให้ก้าวไปสู่การพัฒนาบริหารอย่างแท้จริงที่จะสร้างสังคมให้เกิดสุขได้ต้อง  
มาจาก มีความสามัคคีในองค์กร มีวินัย และมีคุณภาพในการทำงาน และสิ่งที่  
สำคัญที่จะขาดไปไม่ได้กล่าวคือ มีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตและมีคุณธรรมในการ  
บริหารงาน ซึ่งพระพุทธองค์ได้วางไว้เป็นแบบแผน

<sup>๒๖</sup> พ.ธ. (ไทย) ๒๕/๒๔/๓๙.



#### ๔.๕ รูปแบบการจัดองค์กรคณะสงฆ์ของพระพุทธเจ้าในสมัยพุทธกาลเพื่อก้าวสู่ยุคปัจจุบัน

การบริหารจัดการองค์กรในพระพุทธศาสนาถือได้ว่าเป็นการบริหารจัดการคล้ายๆ กันกับการจัดการองค์กรในสมัยปัจจุบัน แต่ที่มีความแตกต่างกันคือ พระพุทธศาสนามีเป้าหมายคือมรรคผลนิพาน โดยมีพระธรรมวินัยเป็นเครื่องมือในการอยู่ร่วมกันในหมู่พระภิกษุสงฆ์ มีจุดมุ่งหมายตามหลักอรรถประโยชน์ ๓ ได้แก่

๑. จุดหมายที่ได้ในปัจจุบันทันที ได้แก่ สิ่งดีๆ ที่ตนเองพึงได้ เช่น มีสุขภาพร่างกายที่ดี มีการมีงานที่ดี มีครอบครัวที่ดีและอบอุ่น เป็นต้น

๒. จุดมุ่งหมายที่เกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่ มีความภาคภูมิใจ อิ่มใจ โล่งใจ เป็นต้น

๓. จุดหมายสูงสุด เช่น การไม่ถ่อมมันยึดมั่นบีบคั้นจิตใจ เบิกบาน ผ่องใส เป็นอยู่ด้วยปัญญา เป็นต้น<sup>๒๗</sup> พระพุทธเจ้าทรงตั้งพระธรรมวินัยขึ้นมาเพื่อให้คณะสงฆ์พุทธบริษัทได้มีระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต ได้แก่ อาหาร จีวร เสนาสนะ และยารักษาโรค นอกจากนี้ยังมีระเบียบเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น การจัดสรรอาหาร จีวร พักอาศัย และระเบียบต่างๆ เป็นต้น และเป็นอยู่เพื่อประโยชน์ ๓ ประการ กล่าวคือ

๑. ประโยชน์ตน คือ การพัฒนาตนเองให้ถึงพร้อมด้วยวิชาและจรณะ

๒. ประโยชน์ของผู้อื่น คือ การช่วยเหลือแบ่งปันผู้อื่นทั้งทรัพย์สินภายนอกและอริยทรัพย์

๓. ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย คือ ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญ กับจุดมุ่งหมายเหล่านี้ในทุกระดับ แต่ที่พระองค์ทรงเน้นคือ ปรมัตถ์ประโยชน์ เพราะจะทำให้มนุษย์พ้นจากความทุกข์ได้ แต่กระนั้นก็ได้ทรงทิ้งประโยชน์ในข้ออื่นๆ เป็นแต่เพียงให้เราพิจารณาให้เกิดความเหมาะสม ในการที่จะประพฤติประโยชน์แก่ตนเองและบุคคลอื่นดังที่ทรงตรัสว่า “บุคคลไม่ควรให้ประโยชน์ตนเสียไป เพราะประโยชน์คนอื่นมากเกินไป เมื่อรู้

<sup>๒๗</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต, การพัฒนาที่ยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐-๑๑.



ประโยชน์ตนแล้ว ก็ควรชวนช่วยในประโยชน์ตน”<sup>๒๘</sup> ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการองค์กร ทั้งทางด้านตะวันตกและทางพระพุทธศาสนา นั้นชี้ให้ เราเห็นว่าความแตกต่างของการบริหารจัดการตามแนวตะวันตกแตกต่างจากพุทธ ศาสนาอย่างไร ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายได้ดังนี้

๑) จุดหมาย วิสัยทัศน์องค์กรตามหลักพระพุทธศาสนาทำให้เกิด ประโยชน์ต่อตนเองและบุคคลอื่น โดยการสร้างสันติสุขในองค์กรนั้นต้องประกอบ ไปด้วย เป็นผู้นำทุกด้าน เป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหารการจัดการกิจการต่างๆ ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์และศิลป์เข้ามาประกอบรอบทิศทาง สุจริตจริงใจ มี น้ำใจ ให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมุมมองต่างๆเพื่อร่วมกันแก้ไข ปัญหาและพัฒนาองค์กรไปสู่จุดหมาย

๒) มีความโปร่งใสในการบริหาร เพราะใช้พระธรรมวินัยและคุณธรรม ประกอบกับความสามารถเฉพาะตัวมาเป็นเกณฑ์วัดในการบริหารงาน เป็นที่ทราบ กันดีว่า ความโปร่งใส มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานแทบจะทุกส่วนหรือ ทุกหน้าที่ตั้งแต่ระดับล่างสุดไปถึงระดับบนสุดแต่คงที่ประเพณีได้ว่า ความ โปร่งใส นั้นจำเป็นอย่างที่สุดและผู้นำตลอดจนบุคคลทุกระดับต้องตระหนักถึง ความโปร่งใสในการบริหารงานราชการทุกส่วน หรือจะเป็นการบริหารงานใน องค์กร ทุกระดับ

๓) สร้างความสามัคคีและความเป็นระเบียบวินัย เพราะการมีศีลเป็น เครื่องกำกับ คิด พูด ทำ ของหมู่คณะไปในทิศทางเดียวกัน ความสามัคคีนั้น ในทางพระพุทธศาสนานั้นพระพุทธองค์ทรงเน้นย้ำเหล่าภิกษุสงฆ์ให้มีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความกลมเกลียวกัน และมีความรักความปรองดองกัน ร่วมใจกันทำกิจหรือหน้าที่ให้บรรลุผลตามต้องการ เกิดผลงานด้านการเผยแผ่ จน เป็นที่ยอมรับ ซึ่งความแตกต่างหลากหลายทางด้านความคิด ความแตกต่าง หลากหลายทางด้านเชื้อชาตินั้น ไม่ได้เป็นอุปสรรคแต่อย่างใด ในทางกลับกันจะ ก่อเกิดความรักและความสามัคคี มีความช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อให้เป้าหมายของ การเผยแผ่นั้นประสบความสำเร็จ และเป็นระเบียบเรียบร้อยโดยยึดอาศัยพระ ธรรมวินัยเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรคณะสงฆ์

๔) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปด้วยความพร้อมใจ การ

<sup>๒๘</sup> พ.อิตติ.(ไทย). ๒๕/๑๖๖/๘๔.



เคารพรักในศีลวัตรปฏิบัติผู้นำอันเป็นมาตรฐานทางธรรมที่พระพุทธเจ้าบัญญัติไว้ เป็นที่ทราบกันดีว่าพระพุทธองค์ทรงบัญญัติไว้ว่า ให้เหล่าภิกษุสงฆ์มีความเคารพ กันตามอายุพรรษา แม้ผู้ที่บวชก่อนจะมีอายุน้อยกว่าตนก็ตาม พระพุทธองค์ก็ให้มีความเคารพตามวันและเวลาของการบรรพชา ก่อน ทั้งนี้เพื่อให้เหล่าภิกษุปฏิบัติ ตามกันและเป็นแนวทางเดียวกันเพื่อให้เกิดความสามัคคีและมีความเป็นหนึ่ง เดียวกันของคณะสงฆ์ อีกทั้งยังแบ่งภาระหน้าที่ตามความรู้และความสามารถให้ ดูแลกิจ ตามหน้าที่ที่ตนเองถนัดและมีความรู้ความสามารถโดยมี เอตทัคคะ คือ ผู้ เยี่ยมยอดในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น เป็นเอตทัคคะทางธรรมกถึก ซึ่ง หมายความว่า เยี่ยมยอดทางแสดงธรรมเป็นพิเศษ เพื่อให้ภิกษุสงฆ์ดูแลซึ่งกันและ กันตามหน้าที่ เป็นต้น

๕) การเอาในใส่สภาพแวดล้อม ทั้งกับผู้อยู่ในองค์กรหรือผู้ที่มารับบริการ ขององค์กรเป็นการบริหารจัดการให้มีระเบียบแบบแผน เอื้ออำนวยความสะดวก ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เกิดความสันติสุขในการร่วมมือประสานงานกัน

การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักการนี้ สามารถนำพาองค์กรให้เกิดสันติ สุข และมีระเบียบแบบแผนวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับทฤษฎีบริหารจัดการองค์กร ตามแนวตะวันตก โดยมีมิติของการพัฒนาจิตวิญญาณของสมาชิกองค์กรเป็น พื้นฐาน ซึ่งหลักทฤษฎีตะวันตกมิได้แสดงหรือกล่าวไว้อย่างชัดเจน ตัวอย่างองค์กร สงฆ์หรือปัจจุบันเรียกว่า วัด ที่ประสบความสำเร็จ สร้างสันติสุขให้กับสังคม ชุมชน ของตนเอง พุทธศาสนานั้นมีประโยชน์เกี่ยวกับนักบริหารอยู่สามด้านด้วยกัน คือ

ด้านแรก ช่วยเป็นหลักเกณฑ์ในการบริการจิต นั่นคือ ในการที่จะใช้จิตไป บริหารอะไรก็ควรที่จะบริหารจัดการของตนให้อยู่ในสภาวะที่พร้อมที่สุดเสียก่อน

ด้านที่สอง แสดงได้ว่าหลักทฤษฎีและเทคนิคในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็น เป็น ของตะวันตกหรือตะวันออก ก็ล้วนแต่เป็นหัวข้อพุทธธรรมที่ได้แสดงไว้แล้วทั้งสิ้น นอกจากนี้ในการสำรวจคุณสมบัติของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหาร ก็พบว่าคุณสมบัติเหล่านั้นต่างก็เป็นธรรมที่อยู่ในพุทธศาสนาเช่นกัน มอง ในมุมมองกลับการนำพุทธธรรมที่จำแนกเป็นหมวดหมู่อย่างเหมาะสมมาฝึกปฏิบัติ ย่อมเป็นประโยชน์แก่นักบริหารได้เป็นอย่างดี

ด้านที่สาม สังเกตดูจะเห็นว่า แนวโน้มในการบริหารยุคใหม่เริ่มมองการ แข่งขันและการบริหารที่เป็นธรรมและความสำเร็จที่ยั่งยืนมากกว่าผลประโยชน์ ระยะสั้น และเริ่มมีหลักบริหารที่ส่งเสริมแนวทางนี้ เช่น เศรษฐกิจพอเพียง การ



บริหารจัดการที่ดี ความโปร่งใส ผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นต้น ซึ่งเป็นการวิ่งเข้าหา และการสอดคล้องกับหลักพุทธธรรมอย่างแท้จริง<sup>๒๙</sup>

บทสรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักการนี้ สามารถนำพาองค์กรให้เกิดสันติสุข และมีระเบียบแบบแผนวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับทฤษฎีบริหารจัดการองค์กรตามแนวตะวันตก โดยมีมิติของการพัฒนาจิตวิญญาณของสมาชิกองค์กรเป็นพื้นฐาน เพื่อช่วยกันสร้างองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ซึ่งในที่บทความนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระองค์ทรงใช้หลักธรรมทั้ง ๕ ประการที่กล่าวมาเพื่อให้ประชาชนหรือบุคคลที่เป็นกำลังของประเทศชาติได้นำความรู้ที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาประกอบอาชีพโดยความสุจริต ตั้งใจ มีความอดุสาหะและที่สำคัญยิ่งกว่านั้น กล่าวคือ ในการทำงาน ผู้บริหารที่ดีผู้ได้บังคับบัญชาที่ดี ตลอดจนคนในองค์กรที่ดี ทุกคนต้องมีธรรมะในการดำเนินชีวิต และมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติงานซึ่งหลักการบริหารจัดการองค์กรทั้งหมดมานี้ ในทางพระพุทธศาสนา พระองค์ทรงว่าแบบแผน แบบอย่าง ไว้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะให้มนุษย์ในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยเอาหลักคุณธรรมของนักบริหารที่ดี ทั้ง ๔ ประการ เข้ามาบริหารงานตนเอง ซึ่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการดังที่กล่าวมาเบื้องต้น คือ สังคหวัตถุ ๔ นั้นเองเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรของตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุด กับสังคม ประเทศชาติ

#### ๔.๖ การวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการ (decision making) เกี่ยวข้องกับในเรื่องของภาวะผู้นำ และยังโยงไปถึงการคิดการตัดสินใจทางการบริหารซึ่งอยู่ในทุกระดับของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร แบบของการวินิจฉัยสั่งการโดยทั่วไปแยกได้เป็น ๒ แบบ คือ ใช้สามัญสำนึกกับใช้เหตุผล ซึ่งมีสาระสำคัญอยู่ที่ว่าจะต้องมีการกำหนดขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดทางเลือก และเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาจากนั้นจึงทำการกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดมีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อเป็นการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

<sup>๒๙</sup> อนุมงคล ศิริเวทิน, Management Information System,(กรุงเทพมหานคร: หอสมุด, ๒๕๕๘), หน้า ๑๑๑.

เมื่อมีเหตุการณ์ใดๆ เกิดขึ้นมาก็ตาม แต่ละฝ่าย ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติก็มักจะหาเหตุผล ข้อมูล ตรรกะต่างๆ มาสนับสนุนข้อคิดเห็นของตนเองแทบจะทั้งสิ้น ดังนั้นแล้ว ในฐานะผู้นำจะอย่างไร จะเชื่อในข้อมูลจากด้านไหน จะหาความจริงได้จากไหนกัน คำถามนี้ยากที่จะตอบได้ในทันที จะมีหลักการข้อไหนทางพุทธศาสนาที่จะทำให้เรา คิด วิเคราะห์ ทบทวน ประมวล ข้อมูลต่างๆ ก่อนจะสรุป และตัดสินใจสิ่งการเพื่อให้เกิดความร่วมมือความเข้าใจของบุคคลากรในองค์กรนั้นๆ เป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

#### ๔.๗ ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการ (Decision making) หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกเพื่อการปฏิบัติที่มีทางเลือกอยู่หลายทาง และผลลัพธ์ที่มีความแตกต่างกัน ในการวินิจฉัยสั่งการนี้จะมีขั้นตอนที่เริ่มต้นจากการที่ได้ตระหนักถึงปัญหา และขั้นตอนสุดท้ายจะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

การการวินิจฉัยสั่งการ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการ หรือ การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติหรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ หรือการวินิจฉัยสั่งการคือ การขังใจไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ<sup>๓๐</sup>

บรรยงค์ โตจินดา กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจหมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือก ดำเนินการที่ดีที่สุดในการบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง<sup>๓๑</sup>

<sup>๓๐</sup> ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ๒๕๔๖), หน้า ๒๔.

<sup>๓๑</sup> บรรยงค์ โตจินดา, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๓.

สมคิด บางโม กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่างเพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติโดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น<sup>๓๒</sup>

#### ๔.๘ รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร

การวินิจฉัยสั่งการ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่ต้องมีศักยภาพในการค้นหาความจริง และ ประเมินสถานการณ์ก่อนทำการตัดสินใจ ว่าควรทำหรือไม่ควรทำและเพราะอะไรเมื่อตัดสินใจแล้ว ก็จะต้องการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ชัดเจน สามารถวัดผลได้กริฟฟิธส์<sup>๓๓</sup> ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นการศึกษาลักษณะการปฏิบัติโดยคิดการเลือกทางเลือกที่แตกต่างกัน สุเมธ เดียววิศเรศ กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นการเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๓๔</sup> พิร์พงศ์ ดาราไทย กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง ความคิดและการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่การตกลงใจเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทางเพื่อใช้

<sup>๓๒</sup> สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑-๒๕.

<sup>๓๓</sup> Griffiths, , Daniel E. *Administrative Theory*, (New York : Appleton – Century, 1959), p.104.

<sup>๓๔</sup> สุเมธ เดียววิศเรศ เอกสารประกอบการเรียนการสอน วิชาการบริหาร ๔๑๒ พฤติกรรมของผู้นำทางการศึกษา, (ชลบุรี : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, ๒๕๒๕), หน้า ๑๒๗.

แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแคมป์เบล และคนอื่นๆ<sup>๓๕</sup> Campbell and others ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจดังนี้<sup>๓๖</sup>

๑. การตัดสินใจที่วางแผนการไว้ล่วงหน้าจะเกี่ยวข้องกับภารกิจตามรายการต่างๆ ที่กำหนดให้

๒. การตัดสินใจ ที่เป็นไปตามสถานการณ์ จะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่วางแผนหรือคาดคะเนไว้นั้นไม่เป็นไปตามกิจกรรมหรือรายการที่กำหนดไว้

การวินิจฉัยสั่งการที่ดี เป็นความต้องการเบื้องต้นสำหรับการบริหารงานในทุก ๆ องค์การ องค์การไม่สามารถเจริญเติบโตได้ถ้าขาดการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้องและเหมาะสมการวินิจฉัยสั่งการที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปแยกได้ ๒ แบบ คือ<sup>๓๗</sup>

๑.การวินิจฉัยสั่งการโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์และความรู้สึกต่างๆ การตัดสินใจแบบนี้เป็นการตัดสินใจโดยไม่มีหลัก เพราะเพียงแต่คิดว่าอะไรเหมาะสมหรือเห็นว่าควรจะเป็นอะไร ก็วินิจฉัยหรือตัดสินใจไปตามนั้น ซึ่งบางทีก็เป็นลักษณะของการตัดสินใจโดยปราศจากการไตร่ตรองและมักจะทำอาศัยสามัญสำนึก ความรู้สึกหรือสัญชาตญาณเป็นสำคัญ

๒.การวินิจฉัยสั่งการด้วยการใช้เหตุผลไตร่ตรอง การตัดสินใจแบบนี้เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและวิธีการที่เหมาะสมเข้าช่วย

การตัดสินใจของบุคคลจะมีตั้งแต่เรื่องที่ย่อย ๆ ไปจนถึงเรื่องที่ซับซ้อนยุ่งยาก เสียค่าใช้จ่ายน้อยไปจนถึงเสียค่าใช้จ่ายมาก มีเวลาในการตัดสินใจมากไปจนถึงมีเวลาน้อย เป็นต้น ประชุม รอดประเสริฐ กล่าวว่า การตัดสินใจหมายถึง กระบวนการในการสร้างทางเลือกการดำเนินงานไว้หลาย ๆ ทาง แล้วพิจารณาตรวจสอบประเมินทางเลือกเหล่านั้นเพื่อเลือกทางที่ดีที่สุดเพื่อไป

<sup>๓๕</sup> พืรพงค์ ดาราไทย, ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษาในเขตการศึกษา ๑๒”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๒), หน้า ๒๓.

<sup>๓๖</sup> Campbell J.E. and Nystrand. R.O., **Introduction to educational administration**, 6th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1983), P, 103.

<sup>๓๗</sup> ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, **การบริหารการตลาดยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีระฟิล์มและไซส์เท็ค จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

ดำเนินงานดังนั้นการตัดสินใจที่ดีจึงควรมีกระบวนการที่ดีในการตัดสินใจจึงจะช่วยให้การตัดสินใจมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและเกิดผลดีมากที่สุด<sup>๓๘</sup>

สิ่งที่จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงที่สุดนั้นควรมีกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสามารถดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้<sup>๓๙</sup>

๑.การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลจากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ยิ่งได้ข้อมูลมากเท่าไรยิ่งดีเท่านั้นเพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้อง ไม่ผิดพลาด หรือผิดพลาดน้อยที่สุด

๒.คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๓.การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพิจารณาแก้ปัญหา รวมทั้งวิเคราะห์ประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัติ นั้นๆก็ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลายๆทาง

๔.เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติ ที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

๕.ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ

๖.วัดผลการปฏิบัติ โดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้

ความสามารถในการทำงานหรือการบริหารงาน นอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติแล้วสิ่งสำคัญประการหนึ่งของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารก็คือ การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงาน แม้แต่บุคคลทั่วไปก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงเรื่องการตัดสินใจได้ นับตั้งแต่บุคคลตื่นขึ้นมาก็จะมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเลือกชุดที่จะใส่ เส้นทาง

<sup>๓๘</sup> ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารโครงการ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๘๓.

<sup>๓๙</sup> สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, หน้า ๑๘๑.

ที่จะใช้เดินทาง เป็นต้น เจษฎา อึ้งเจริญ ได้กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นจะพิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน ๒ รูปแบบ คือ<sup>๔๐</sup>

๑.การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย ซึ่งเป็นไปในทางลักษณะของงานประจำ การตัดสินใจสั่งการประเภทนี้ทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยระเบียบ กฎเกณฑ์ที่มีอยู่

๒.การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำหรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถในเชิงสร้างสรรค์และดุลยพินิจในการแก้ปัญหา การตัดสินใจสั่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจปัญหาซึ่งเกิดจากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

แต่ดูเหมือนว่าการตัดสินใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปเหล่านี้เป็นเรื่องที่ไม่ต้องพิจารณาอะไรมากมายนัก แม้ตัดสินใจแล้วผิดพลาดก็สามารถแก้ไขได้ไม่ยาก แต่ถ้าเรื่องที่ตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องใหญ่ ซึ่งหมายถึง เรื่องที่หากตัดสินใจแล้วผิดพลาดจะเกิดความเสียหายมากหรือแก้ไขได้ยาก การตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ เหล่านี้ควรต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจลงไป วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้เสนอขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจไว้ ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑.การตระหนักในปัญหา หมายถึง การค้นหาปัญหาและตระหนักถึงความสำคัญของ ปัญหา

๒.การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยอาจเริ่มจากระบุสภาพและขอบเขตของ ปัญหา ก่อน และพยายามค้นหาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ก่อให้เกิดปัญหา โดยพิจารณาในแนวกว้าง

๓.กำหนดทางเลือกโดยเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาให้มากที่สุดให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัยที่สุด

๔.ประเมินทางเลือกและจัดอันดับความสำคัญ โดยใช้วิจารณ์ญาณของผู้บริหารประเมิน ทางเลือกให้เหมาะสมกับสภาพและความสำคัญของปัญหาควรมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับประเมินผล

---

<sup>๔๐</sup> จุฑา เทียนไทย, การจัดการ : มุมมองนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ซีวีแอลการพิมพ์, ๒๕๓๗), หน้า ๓๕.

๕.การตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพสูงสุดหรือไม่ สามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่

๖.การนำทางเลือกทางไปปฏิบัติ การตัดสินใจที่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ ถือว่าการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพ เงื่อนไขที่ดีที่สุดคือทุกคนยอมรับมีการมอบอำนาจให้ผู้เกี่ยวข้องไปปฏิบัติ มีการเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๗.การติดตามผลและการดำเนินงานเพื่อจะได้ทราบว่า การตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติได้ผลตามที่คาดหวังไว้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้หรือไม่เกิดปัญหาในด้านการปฏิบัติอย่างไรเพื่อจะได้ทำการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่

#### ๔.๙ ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการ

ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการตามวิธีวินิจฉัยสั่งการ เป็นการนำแนวความคิดที่มีเหตุผลที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกได้ ตามวิธีวินิจฉัยสั่งการ ๓ วิธี ดังนี้<sup>๔๑</sup>

๑. ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการคาดการณ์

มีการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์เข้ามาประกอบการวินิจฉัยเช่นการพยากรณ์โดยใช้แนวโน้มเป็นต้น

๒. ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการพรรณนา

เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัย ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการวินิจฉัยได้ บางครั้งเรียกการวินิจฉัยสั่งการแบบนี้ว่าการวินิจฉัยทางวิทยาศาสตร์

๓. ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการกำหนดความ

เป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางวินิจฉัยสั่งการควรจะเป็นหรือน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการวินิจฉัยสั่งการได้

#### ๔.๑๐ การวินิจฉัยสั่งการตามหลักกาลามสูตร

กาลามสูตร<sup>๔๒</sup> เป็นพระสูตรสำคัญสูตรหนึ่งในพระพุทธศาสนา กาลามสูตร เป็นหลักแห่งความเชื่อที่พระพุทธองค์ทรงวางไว้ให้แก่พุทธศาสนิกชน ไม่ให้

<sup>๔๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖๓-๒๖๔.

<sup>๔๒</sup> อก.เอก.(ไทย) ๒๐/๕๐๕/๒๑๒-๒๑๘.

เชื่อสิ่งใดๆ อย่างงมงาย โดยไม่ใช่ปัญญาพิจารณาให้เห็นจริงถึงคุณโทษหรือดีไม่ดี ก่อนเชื่อ โดยมีชื่อเรียกอีกอย่างว่า เกสปุตตสูตร<sup>๔๓</sup> แต่ชาวโลกทั่วไป มักจะเรียก พระสูตรนี้ว่า กาลามสูตรเพราะรู้สึกรู้ว่าจะเรียกได้ง่ายกว่าพระสูตรนี้เป็นพระสูตรที่ไม่ยาว แต่มีใจความลึกซึ้งซึ่งน่าคิดประกอบด้วยเหตุผล ซึ่งผู้นับถือ พระพุทธศาสนา หรือผู้ศึกษาพระพุทธศาสนาควรจะได้ศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการใช้เหตุผลตามหลัก วิทยาศาสตร์ สอดคล้องกับกฎทางวิทยาศาสตร์ มีอยู่ ๑๐ ประการ ได้แก่

๑. มา อนุสสเวน (อย่าเพิ่งเชื่อโดยฟังตามกันมา)
๒. มา ปรมปราย (อย่าเพิ่งเชื่อโดยคิดว่าเป็นของเก่า เล่าสืบๆ กันมา)
๓. มา อิติทிரาย (อย่าเพิ่งเชื่อเพราะเป็นข่าวเล่าลือ หรือตื่นข่าว)
๔. มา ปิฎกสมปทานเน (อย่ารับเอามาเชื่อด้วยเหตุเพียงว่ามีที่อ้างในปิฎก)
๕. มา ตกุกเหตุ (เหตุอย่าเพิ่งเชื่อโดยคิดเดาเอาเอง)
๖. มา นยเหตุ (อย่าเพิ่งเชื่อโดยการคิดคาดคะเนหรืออนุมานเอา)
๗. มา อาการปริวิตกเกณ (อย่าเพิ่งเชื่อโดยตรึกเอาตามอาการที่ปรากฏ)
๘. มา ทิฏฐินิขมานกขนติยา (อย่าเพิ่งเชื่อว่าจะต้องกับลัทธิของตน)
๙. มา ภพพรูปตาย (อย่าเพิ่งเชื่อว่าผู้พูดควรเชื่อได้)
๑๐. มา สมโณ โน ครุติ (อย่าเพิ่งเชื่อเพราะเห็นว่าผู้พูดเป็นครูของเรา)

แนวคิดตามทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการในกาลามสูตร สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

๑. ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการคาดการณ์ ตรงกับหลักกาลามสูตรที่ว่า มา นยเหตุ อย่าเพิ่งเชื่อโดยการคิดคาดคะเนหรืออนุมานเอา

การวินิจฉัยสั่งการด้วยการใช้เทคนิคการคาดการณ์หรือศาสตร์แห่งการพยากรณ์ การใช้สถิติศาสตร์และการศึกษาแนวโน้มความน่าจะเป็น เข้ามาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ แม้จะเป็นวิธีที่เห็นว่าดีและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ในสายตาของผู้วินิจฉัย แต่ก็มิได้หมายความว่า จะเป็นอย่างอื่นไปไม่ได้ กล่าวคือ ยังมีโอกาสผิดพลาดได้เสมอ ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการคาดการณ์ จึงสอดคล้องเชื่อมโยงกับคำสอนที่ว่า “อย่าเพิ่งเชื่อโดยการคิดคาดคะเนหรืออนุมานเอา” ซึ่งลักษณะวิธีการเช่นนี้ทางพุทธศาสนา เรียกว่า การวินิจฉัยแบบวิภาษวาท

<sup>๔๓</sup> อจ.เอก.(ไทย) ๒๐/๕๐๕/๒๑๒-๒๑๘.

ตัวอย่างที่เห็นชัดในเรื่องนี้ เช่น<sup>๔๔</sup> กรณีที่ปรากฏในอรรถกถาปณณกชาตกรื่อง “พ่อค้าฉลาดกับพ่อค้าโง่” ใจความว่า ในอดีตกาล ณ แคว้นกาสิกรัฐแห่งเมืองพาราณสี มีกลุ่มพ่อค้ากองเกวียนคาราวาน กลุ่มละ ๕๐๐ คน จำนวน ๒ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของพระโพธิสัตว์ (พ่อค้าฉลาด) และ กลุ่มพ่อค้าโง่ เพราะความไม่รอบคอบ และประกอบกับขอบการคาดคะเนจากสิ่งที่เห็นของกลุ่มพ่อค้าโง่ โดยหวังว่าจะเจอน้ำในทางข้างหน้าและการไม่พิจารณาให้ถี่ถ้วนของหัวหน้า พวกกลุ่มพ่อค้าโง่จึงถูกพวกยักษ์หลอกลวงและจับกินเป็นอาหารทั้งหมด ส่วนพ่อค้าฉลาดได้เดินทางด้วยความรอบคอบและช่างสังเกตในที่สุดก็ไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย

อุทาหรณ์จากชาตกรื่องนี้ แสดงให้ทราบว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวในการแก้ไขปัญหาขององค์กร ขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยสั่งการของผู้นำกลุ่มที่ ๑ เป็นการรับข้อมูลเพียงด้านเดียว ยังไม่ได้พิจารณาถึงความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลที่ได้รับ ยังไม่ได้เชื่อมโยงข้อมูลที่ได้รับกับความจริงที่ปรากฏ และบริบทรอบข้าง แล้วรีบด่วนสรุปตัดสิน ส่วนกลุ่มที่ ๒ เป็นกลุ่มที่มีทฤษฎีวิธีการวินิจฉัยอย่างถี่ถ้วนรอบคอบ เริ่มตั้งแต่การพิจารณาที่ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล ข้อมูลที่ได้รับกับความเป็นจริงที่ปรากฏ และบริบทรอบข้างที่ผ่านมา และกำลังจะเป็นไป สมดังพระดำรัสว่า “ดูก่อนคฤหบดี ในกาลก่อน คนผู้ที่ชอบเชื่อถือโดยการคาดคะเน มักถึงความพินาศใหญ่หลวงด้วยประการอย่างนี้ ส่วนคนผู้มีปรีชาเห็นเชื่อตามความจริง ย่อมพ้นจากเงื้อมมือของพวกอมนุษย์ ไปถึงที่ที่ตนปรารถนา ๆ โดยสวัสดิภาพ แล้วกลับมาเฉพาะยังที่อยู่ของตน”

๒. ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการพรรณนา ตรงกับหลักกาลามสูตรที่ว่า มา ปิฎกสมปทานเณอย่ารับเอามาเชื่อด้วยเหตุเพียงว่ามีที่อ้างในปิฎก หรือ ตำรา.

สารที่ให้ความรู้บางครั้งก็เข้าใจง่าย แต่งบางครั้งที่เป็นเรื่องสลับซับซ้อนก็จะเข้าใจยาก ต้องใช้การพินิจพิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับเรื่องที่เข้าใจง่ายหรือเข้าใจยาก ผู้รับมีพื้นฐานในเรื่องที่ฟังเพียงใด ถ้าเป็นข่าวหรือบทความเกี่ยวกับเกษตรกรรมผู้มีอาชีพเกษตรย่อมเข้าใจง่าย ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับธุรกิจนักธุรกิจก็จะเข้าใจง่ายกว่าผู้มีอาชีพเกษตร และผู้พูดหรือผู้ส่งสารก็มีส่วนสำคัญ ถ้ามีความรู้ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดีรู้วิธีเสนอ ก็จะเข้าใจได้ง่ายซึ่งในหลักกาลามสูตรคือข้อ มา ปิฎกสมปทานเณ อย่ารับเอามาเชื่อด้วยเหตุเพียงว่ามีที่อ้างในปิฎก ถ้า

<sup>๔๔</sup> พ.เอก.(ไทย) ๕๕/๑/๑๕๙-๑๖๖.

ใครเอาตำรามาอ้างให้เราฟัง เราก็อ้างเพ่งเชื่อ เพราะตำราก็อาจจะผิดได้บางคน อาจจะค้านว่า “ที่เราพูดถึงกาลามสูตรนี้ ไม่ใช่ตำราหรือ” จริงอยู่ เราก็อ้าง กาลามสูตรซึ่งเป็นตำราเหมือนกัน แต่ท่านว่า อย่าเพ่งเชื่อ เพราะอาจจะผิดได้ ดังนั้น ไม่ว่าใครจะเอาตำราอะไรก็ตามมาอ้างเราก็ต้องอย่าเพ่งเชื่อ พระพุทธเจ้า ตรัสว่าให้พิจารณาดูก่อน บางคนกล่าวยืนยันว่าตนเอง อ้างตามตำรา ซึ่งแท้จริง แล้วเขาไม่ได้อ่านตำรานั้นเลย แต่ว่าเอามาอ้างขึ้นเอง บางคนก็ต้องการ โดยการ อ้างตำรา

ตัวอย่างเรื่อง จังกีสสูตร<sup>๔๕</sup> “จังกีสสูตร” เป็นเรื่องของพราหมณ์ที่ชื่อว่า จังกี คือ มีการสอบถามปัญหา ทดสอบภูมิความรู้กันกับพระพุทธเจ้าในเรื่องคำสอนของ พวกพราหมณ์ ที่สอนๆ กันมา ในที่นั้น พระพุทธเจ้าตอบด้วยวิธีการถามกลับว่า ใน สิ่งที่จังกีพราหมณ์บอกว่า มนต์ของพวกพราหมณ์ จริง เท่านั้น, ของอื่น เป็นโมฆะ เช่นว่า พราหมณ์เกิดจากอกของพรหม พวกภิกษุเกิดจากเท้าของพรหม อย่างนี้ เป็นต้น อันนี้เป็นสิ่งที่ข้าพเจ้ายกมา ในพระสูตรเขาไม่พูดเรื่องใครเกิดจากอะไร แต่ นี่เป็นตัวอย่างของมนต์ของพวกพราหมณ์ พระพุทธเจ้าถามว่า “ในบทแห่งมนต์ เหล่านั้น ความรู้ต่างๆ เหล่านั้น”

ประเด็นแรก คือ มีคนที่รู้ ยืนยันไหม? ว่าเป็นอย่างนั้น มีคนรู้ไหม?

ประเด็นที่ ๒ คือ มีคนเห็นอย่างนั้นไหม?

ฉะนั้น ในพระสูตรนี้ พระองค์จึงได้ให้แง่คิดสำหรับการวินิจฉัยสั่งการไว้ว่า สิ่ง que เชื่อสนิทใจ สิ่งที่ถูกกับใจชอบ สิ่ง que เรียนต่อกันมา สิ่ง que คิดตรองไว้ดีแล้ว สิ่ง que เฟ่งพินิจไว้เป็นอย่างดีแล้วว่าถูกต้องตามทฤษฎีและหลักการของตน บางครั้ง ย่อมกลับกลายเป็นเท็จไปก็มี แต่บางครั้งสิ่งที่ไม่เคยนึกเชื่อสนิทใจ สิ่ง que ไม่ถูกกับใจ ชอบ สิ่ง que ไม่เคยเรียนต่อกันมา สิ่ง que ไม่ได้คิดตรองไว้ สิ่ง que ไม่ได้เฟ่งพินิจไว้เป็นอย่างดี แล้วว่าถูกต้องตามทฤษฎีและหลักการของตน ย่อมกลับกลายเป็นจริงก็มี เมื่อ เป็นเช่นนั้น ผู้นำที่มีหน้าที่วินิจฉัยสั่งการตามพระสูตรนี้ จึงควรเป็นผู้กระตือรือร้นในการเตรียมแผนรับมือกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ หรือที่เรียกว่า ผลข้างเคียง พร้อมกัน นั้นต้องตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม ใฝ่ใจในการสืบสาวความจริงในเรื่องนั้นๆ อยู่ตลอดเวลา และรู้จักเลือกวินิจฉัยตัดสินให้เหมาะสมตามแต่กรณีสืบไป สิ่ง que พระองค์ตรัสแก่กา ปทิกมาณพ ในจังกีสสูตรนี้ จึงเป็นการสื่อให้ทราบว่ มนุษย์มักตีบตันหรือยุติการ

<sup>๔๕</sup> ชุ.เอก.(ไทย) ๒๑/๖๕๑-๖๕๕/๓๔๖-๓๔๙.



ค้นหาความจริงของข้อมูล คือ จบลงปลงใจเชื่อเพียงแค่ข้อมูลในสื่ออื่นๆ เช่น ในตำรา เป็นต้น โดยที่ไม่ใคร่จะสนใจว่า เหตุใด ทำไม อย่างไรจึงเป็นเช่นนั้นหรือมีความน่าเชื่อถือเพียงไร ขอเพียงให้เห็นว่าข้อมูลนั้นถูกเขียนหรือนำเสนอในสื่อที่แค่คิดว่าน่าเชื่อถือ ก็ตกลงใจเพียงแค่นั้น จึงทำให้การวินิจฉัยสั่งการของผู้นำไม่ถูกต้องชอบธรรมไปด้วย ดังเช่นในปัจจุบันได้เกิดมีปัญหาการบิดเบือนข้อมูล การเสนอข่าวหรือให้ข้อมูลอันเป็นเท็จแก่ผู้วินิจฉัย ยิ่งหากผู้วินิจฉัยสั่งการไม่ใส่ใจสังเกต หรือขาดความรอบคอบด้วยแล้ว จึงมักถูกใช้เป็นเครื่องมือของผู้กบฏผลประโยชน์และสร้างปัญหาใหม่ขึ้นมาอีกโดยไม่รู้ตัว

๓. ทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการโดยการกำหนดความ ตรงกับหลักกาลามสูตรที่ว่ามา อาการปริวิตกเกณ อย่าเพิ่งเชื่อโดยตรึกเอาตามอาการที่ปรากฏ

ความน่าจะเป็น คือการวัดหรือการประมาณความเป็นไปได้ว่า บางสิ่งบางอย่างจะเกิดขึ้นหรือถ้อยแถลงหนึ่ง ๆ จะเป็นจริงมากเท่าใด ความน่าจะเป็นมีค่าตั้งแต่ ๐ (โอกาส ๐% หรือ จะไม่เกิดขึ้น) ไปจนถึง ๑ (โอกาส ๑๐๐% หรือ จะเกิดขึ้น) ระดับของความน่าจะเป็นที่สูงขึ้น คือความเป็นไปได้มากขึ้นที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด หรือถ้ามองจากเงื่อนเวลาของการสุ่มตัวอย่าง คือจำนวนครั้งมากขึ้นที่เหตุการณ์เช่นนั้นคาดหวังว่าจะเกิดซึ่งในหลักกาลามสูตรคือข้อ มา อาการปริวิตกเกณ อย่าเพิ่งเชื่อโดยตรึกเอาตามอาการที่ปรากฏ คือเห็นอาการที่ปรากฏแล้วก็คิดว่าใช่แน่นอน เช่น เห็นคนท้องโตก็คิดว่าเขาจะมีลูก ซึ่งก็ไม่น่า บางคนแต่งตัวภูมิฐานก็คิดว่าคนนี้เป็นคนใหญ่โต ร่ำรวย ซึ่งก็ไม่น่า อีกบางทีก็เป็นขโมย แต่งตัวเรียบร้อยมาหาเรา บางคนทำตัวเหมือนเป็นคนบ้าคนใบ้มานั่งใกล้ๆ ภูพระ คนที่ไม่สนใจนึกว่าเป็นคนบ้า แต่พอพระเผลอก็กขโมยของของพระไป ดังนั้น เราจะดูอาการที่ปรากฏก็ไม่ได้ บางคนปวดหัว ก็คิดว่าเป็นโรคอะไรที่หัว แต่ก็ไม่น่า สาเหตุอาจจะเป็นอย่างอื่นแล้วทำให้เราปวดหัวก็ได้ เช่น ท้องผูก เป็นต้นหรือเราขับรถมาถึงสะพานซึ่งมองดูแล้วคิดว่าสะพานนี้น่าจะมั่นคงพอจะข้ามข้ามไปได้ แต่ก็ไม่น่า สะพานอาจจะพังลงมาก็ได้

ตัวอย่างเรื่องกุหลาบขาว<sup>๔๖</sup> เรื่องดาบสขี้โกง ในอดีตกาล ครั้งพระเจ้าพรหมทัตเสวยราชสมบัติอยู่ในกรุงพาราณสี ขฤลิโกผู้หนึ่งเป็นดาบสหลอกลวงอาศัยอยู่ในหมู่บ้านตำบลหนึ่ง. กุณมพิคนหนึ่งช่วยสร้างศาลาในป่าให้ดาบสนั้น ให้

<sup>๔๖</sup> พ.ศ.พ.ท.(ไทย) ๕๖/๘๙/๓๑๒-๓๑๔.





๑๒๐ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

ดาบสอยู่ในบรรณศาลา ประณิบัติด้วยอาหารอันประณีต ในเรือนของตน ผากให้ดาบสดูแลหลุมฝังทองคำ ๑๐๐ แห่ง ดาบสพูดให้เขาเกิดความสบายใจว่า " ขึ้นชื่อว่าความโลภในสิ่งของผู้อื่น บรรพชิตไม่มีเลย " พ่อค้ายังเลื่อมใสเข้าใจว่า " ดาบสนี้ไม่ถือเอาสิ่งของผู้อื่น พระคุณเจ้าช่างเคร่งคัดจริง ๆ " แต่สุดท้ายเพราะมองคนแต่ภายนอกและอาการ ดาบสนี้จึงขโมยทองคำ ๑๐๐ แห่งไป

อุทาหรณ์จากชาดกเรื่องนี้ แม้ว่ามีวาจาไพเราะหาใช่จะเป็นคนดีเสมอไป เขาอาจหลอกให้เราตายได้ด้วยคำพูดที่สวยหรูของเขา ดังนั้นก่อนไวใจใครต้องคบเขาให้นานพอเสียก่อน อย่าไวใจทาง อย่าวางใจคน แล้วจะจนใจเอง สอดคล้องกับกาลามสูตรที่ว่าอย่าเพิ่งเชื่อโดยตรึกเอาตามอาการที่ปรากฏ เป็นความสอดคล้องในแง่ของ การอย่าเพิ่งเชื่ออะไรง่าย ๆ แม้ว่าผู้นั้นจะน่าเชื่อถือด้วยรูปลักษณ์ การแต่งกาย แต่เพียงฉาบฉวยโดยตาเห็นเพียงเท่านั้น หากแต่ควรพิจารณาด้วยปัญญาให้ถ่องแท้เสียก่อน

ดังนั้น แนวคิดตามทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการในกาลามสูตร เป็นแนวคิดเชิงปฏิเสธ งดเว้นหรือห้าม หมายความว่า อย่าเพิ่งด่วนเชื่อหรือด่วนสรุป รวมถึงด่วนตัดสินใจอะไรง่าย ๆ ซึ่งเมื่อเกิดคำถามว่า ถ้าห้ามว่าอย่าเพิ่งเชื่อหรือตัดสินใจง่าย ๆ แล้วจะให้ทำอย่างไร คำตอบทางพุทธศาสนา คือ เรียนรู้และเข้าใจการวินิจฉัยสั่งการอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้เสนอแนวทางในการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการด้วยหลัก “กาลามสูตร” ที่ต้องใช้ทั้ง "ปรโตโฆสะ" และ "โยนิโสมนสิการ" เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างถูกต้อง (สัมมาทิฐิ) สามารถปฏิบัติได้และให้ผลประโยชน์อย่างสูงสุด

## บทสรุป

แนวคิดตามทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการในกาลามสูตร เป็นแนวคิดเชิงปฏิเสธ งดเว้นหรือห้าม หมายความว่า อย่าเพิ่งด่วนเชื่อ ด่วนสรุปหรือด่วนสรุป รวมถึงด่วนตัดสินใจอะไรง่าย ๆ ซึ่งเมื่อเกิดคำถามว่า ถ้าห้ามว่าอย่าเพิ่งเชื่อหรือตัดสินใจง่าย ๆ แล้วจะให้ทำอย่างไร คำตอบบางพุทธศาสนา คือ เรียนรู้และเข้าใจการวินิจฉัยสั่งการอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้เสนอแนวทางในการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการด้วยหลัก “กาลามสูตร” ที่ต้องใช้ทั้ง "ปรโตโฆสะ" และ "โยนิโสมนสิการ" เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างถูกต้อง (สัมมาทิฐิ) สามารถปฏิบัติได้และให้ผลประโยชน์อย่าง





สูงสุด ส่วนกระบวนการวินิจฉัยสังการนั้นมีขั้นตอนตามความเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ กัน ซึ่งมีสาระสำคัญอยู่ที่ว่าจะต้องมีการกำหนดขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุดในการแก้ปัญหา ซึ่งจะต้องนำเอาหลักทฤษฎีทางตะวันตกมาใช้ในหลักของการวิเคราะห์ “5Ws1H” เป็นการหาข้อมูลของเหตุที่มาซึ่งจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาทีหลัง

บทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารในการจัดการหรือบริหารงานที่ต้องใช้หลักในการคิดวิเคราะห์ซึ่งจะนำพาให้เกิดความอยู่รอดและการประสบความสำเร็จ ของกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การ การตัดสินใจที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดตาม ดังนั้นผู้ที่ตัดสินใจจึงควรรหาข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ดีและมีกระบวนการที่ดีให้การตัดสินใจ ตลอดจนตระหนักถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดอีกด้วย โดยสามารถใช้หลักธรรมที่มีมาในพระพุทธศาสนามาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาแล้วการตัดสินใจก็จะเกิดผลดีมากที่สุดและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดของการบริหารงานองค์การ





## คำถามท้ายบท

๑. ให้อธิบายถึงผู้นำและผู้บริหารองค์กรมมาโดยละเอียด
๒. ให้นิสิตวิเคราะห์ถึงการจ้ดองค้กรที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
๓. ให้นิสิตวิเคราะห์หลักการวินิจฉัยสั่งการตามหลักกาลามสูตรพร้อมยกตัวอย่างประกอบ



## อ้างอิงบรรณานุกรม

- บุ. ฐ. (ไทย) ๒๕/๓๐/๕๑.  
บุ. กุหลาบ. (ไทย) ๕๖/๘๘/๓๑๒-๓๑๔.  
บุ. กุหลาบ. (ไทย) ๕๖/๘๘/๓๑๒-๓๑๔.  
บุ. ฐ. (ไทย) ๒๕/๒๔/๓๙.  
บุ. ฐ. (ไทย) ๒๕/๒๔/๓๙.  
บุ. ฐ. (ไทย) ๒๕/๘/๙.  
บุ. ฐ. (ไทย) ๒๕/๘/๙.  
บุ. อิตี. (ไทย). ๒๕/๑๖๖/๘๔.  
บุ. อิตี. (ไทย). ๒๕/๑๖๖/๘๔.  
บุ. เอก. (ไทย) ๒๑/๖๕๑-๖๕๕/๓๔๖-๓๔๙.  
บุ. เอก. (ไทย) ๒๑/๖๕๑-๖๕๕/๓๔๖-๓๔๙.  
บุ. เอก. (ไทย) ๕๕/๑/๑๕๙-๑๖๖.  
บุ. เอก. (ไทย) ๕๕/๑/๑๕๙-๑๖๖.  
วิ. มหา. (ไทย) ๑/๓๒/๓๙.  
วิ. มหา. (ไทย) ๑/๑๘/๒๓.  
วิ. มหา. (ไทย) ๑/๑๘/๒๓.  
อง. จตุก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๓๗-๓๘.  
อง. เอก. (ไทย) ๒๐/๕๐๕/๒๑๒-๒๑๘.  
อง. เอก. (ไทย) ๒๐/๕๐๕/๒๑๒-๒๑๘.  
อง. เอก. (ไทย) ๒๐/๕๐๕/๒๑๒-๒๑๘.  
อง. เอก. (ไทย) ๒๐/๕๐๕/๒๑๒-๒๑๘.  
จรัส จันทรแสงศรี. **หลักการบริหารงานสมัยใหม่ กับหลักการบริหารเชิงพุทธ**  
ศาสตร. กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๙.  
จิตโส คล่องพยาบาล. **ภาวะผู้นำ**. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
อีสาน, ๒๕๕๑.  
จุฬา เทียนไทย. **การจัดการ : มุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร  
: ซีวีแอลการพิมพ์, ๒๕๓๗.  
ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหารงาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร:  
วัฒนาพานิช, ๒๕๕๑.



๑๒๔ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

บรรยงค์ โตจินดา. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๕.

ประชุม รอดประเสริฐ. **การบริหารโครงการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๙.

ประยงค์ รมรงค์. **ผู้นำการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สถาบัน, ๒๕๕๐.

พระธรรมโกศาจารย์. (ประยูร ธมมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต. **การพัฒนาที่ยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๕๐.

พีรพงศ์ ดาราไทย. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิภาพโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษาในเขตการศึกษา ๑๒”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๒.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์, ๒๕๒๔.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. **เพลงยาวถวายโอวาท**. [https://th.wikipedia.org/wiki/เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๒](https://th.wikipedia.org/wiki/เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่_๑๕_ธันวาคม_พ.ศ.๒๕๖๒).

วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์ม, ๒๕๔๘.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไพร่เพช, ๒๕๔๕.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร :บริษัทธีระฟิล์มและไซค์เท็ค จำกัด. ๒๕๔๑.

----- **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ๒๕๔๖.

สมคิด บางโม. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์, ๒๕๓๘.

----- **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์, ๒๕๔๕.



- สมาน รัชสิโยภพ และ สุธี สุธิสมบูรณ์. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๙. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ , ๒๕๔๔.
- สาคร สุขศรีวงศ์. **การจัดการจากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๕๓.
- สุเมธ เดียววิศเรศ. **เอกสารประกอบการเรียนการสอน วิชาบริหาร ๔๑๒ พฤติกรรมของผู้นำทางการศึกษา**. ชลบุรี : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, ๒๕๒๕.
- เสนห์ จัยโต. **การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔.
- เสนาะ ดีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.
- . **ทฤษฎีองค์การประสิทธิภาพ**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.
- อนุมงคล ศิริเวทิน. **Management Information System**. กรุงเทพมหานคร: หอสมุด, ๒๕๕๘.
- อุดม ทุมโฆสิต. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๔.
- Campbell J.E. and Nystrand. R.O. **Introduction to educational administration**. 6th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1983.
- Dabrin & Ireland. **Emest Dale anagement Theory and Practice**. New York: McGraw-Hill Book, 1972.
- Derek French and Saward Heather. **Dictionary of Management Second Edition**. Alder shot: Gower. 1983.
- Griffiths. Daniel E. **Administrative Theory**. New York : Appleton – Century, 1959.
- Stogdill, R.M., **Handbook of Leadership: A survey of theory and research**. New York: Free Press, 1974.





## ขอบข่ายการเรียนรู้บทที่ ๕

๑. ความหมาย องค์ประกอบและความสำคัญของการประสาน
๒. หลักของการประสานงาน และหลักการประสานงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
๓. การติดตามประเมินผล เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินผล รูปแบบและการติดตามประเมินผล
๔. การติดตามประเมินผลที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

### จุดประสงค์การเรียนรู้

๑. เพื่อให้นิสิตมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบและความสำคัญของการประสานงาน
๒. เพื่อให้นิสิตได้วิเคราะห์หลักของการประสานงาน และหลักการประสานงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
๓. เพื่อให้นิสิตเกิดทักษะในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการติดตามประเมินผล เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินผล รูปแบบและการติดตามประเมินผล
๔. เพื่อให้นิสิตได้วิเคราะห์ประเด็นเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลที่ปรากฏในพระไตรปิฎก





## บทที่ ๕

### การติดต่อประสานงานและการติดตามประเมินผล

#### กมเม บุคคลณฤตา เจว อนุพนธน์ จ

##### บทนำ

องค์การหรือหน่วยงานโดยทั่วไปจะมีการจัดแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อยตามลักษณะของงาน ถ้าการทำงานขาดการประสานงานที่ดี กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ก็ไม่อาจบรรลุตามเป้าหมายได้ โดยเฉพาะถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีหน่วยงานย่อยจำนวนมากและสลับซับซ้อน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานมากขึ้น การประสานงาน(Coordinating) คือ การจัดให้บุคคลในองค์การทำงานสัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย และมาตรฐาน การปฏิบัติงานขององค์การ โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประสานงาน คือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน การบริหารงานจำเป็นต้องจัดให้มีการประสานงานระหว่างนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องง่ายต่อการปฏิบัติ โดยจัดให้มีการประสานงานที่ครบวงจร กล่าวคือ การประสานงานที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สะดวกแก่ทุกฝ่าย ในบทนี้จะได้กล่าวถึงการประสานงานและการติดตามประเมินผลในแง่มุมมองทางพระพุทธศาสนา โดยผู้ศึกษาจะได้วิเคราะห์ไปพร้อมกันถึงประเด็นดังกล่าวที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

##### ๕.๑ ความหมายการประสานงาน

ประสานงาน คือ การทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการผลิต หรือบริการระหว่างหน่วยงานและรวมทั้งองค์กรวิธีการหรือกระบวนการที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ขององค์การทำงานร่วมกันอย่าง



๑๓๐ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

กลมเกลียวสมานฉันท์ ไม่ขัดแย้งกัน งานไม่ซ้ำซ้อน เป็นต้น การประสานงานได้ มีนักทฤษฎีกล่าวไว้หลายอย่าง ดังนี้

การประสานงานหมายถึง การที่บุคลากรขององค์กรได้ร่วมมือร่วมใจ ในการจัดระเบียบวิธีการทำงาน และจัดกลไกต่างๆขององค์กร และทรัพยากร บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑</sup>

การประสานงานเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ที่ต้องอาศัย ความสุภาพอ่อน น้อมถ่อมตน ความจริงใจ ความอดทนอดกลั้น ความยิ้มแย้มแจ่มใสในการ ติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อขอรับการสนับสนุนขอความร่วมมือ เพื่อให้เกิด ความเข้าใจตรงกัน ควรใช้คำพูดเป็นหลัก หนังสือตามหลัง<sup>๒</sup>

การประสานงาน คือความพยายามที่จะประสาน จังหวะทำงานอย่างมี ระเบียบ เพื่อให้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเวลา และทิศทางของการบริหารงานและทำ ให้ผลการปฏิบัติงาน มีลักษณะกลมกลืนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ของผลผลิต โดยใช้มาตรฐานของทักษะความรู้ และ ใช้มาตรฐานของปทัศฐานขององค์การ<sup>๓</sup>

สรุปได้ว่าการประสานงาน คือการร่วมแรงร่วมใจ ตั้งแต่บุคคลสองคน ขึ้นไปมาเชื่อมการทำงาน เวลา การบริหาร เป้าหมาย ความสามารถ กิจกรรม ต่างๆ การทำงานร่วมกันให้สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

---

<sup>๑</sup> ชูติมา สมประสงค์, “แนวทางการพัฒนาการประสานงานระหว่างองค์กรเพื่อ ช่วยเหลือหญิงและเด็กที่ตกเป็นเหยื่อการค้ามนุษย์”, **วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๗), หน้า ๒๐.

<sup>๒</sup> นิตยา เงินประเสริฐศรี, **การบริหารคุณภาพ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๗), หน้า ๒.

<sup>๓</sup> George Strauss and Leonard R. Sayles, **Personnel : the human problems of management**, (New Delhi: Prentice-Hall of India Primate, 1971) p. 125.



## ๕.๒ องค์ประกอบของการประสานงาน

องค์ประกอบของการประสานงานที่สำคัญ อาจพิจารณาได้ดังนี้<sup>๔</sup>

๑. ความร่วมมือ จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดม ทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เป็นการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน เต็มใจที่จะ ทำงานร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง การประสานงานไม่ควร จะกระทำโดยใช้อำนาจสั่งการแต่อย่างใด ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมี น้ำใจต่อกัน ไว้วางใจกันจะเป็นผลให้เกิดการร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่พยายามผูกมิตรตั้งแต่ ต้นและป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์มีความหวาดระแวงหรือกินแหนงแคลงใจกัน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน ไม่โยนความผิดให้แก่ผู้อื่น เมื่อมีสิ่งใด จะช่วยเหลือแนะนำกัน ได้ก็อย่าลังเล และพร้อมจะรับฟังคำแนะนำของผู้เกี่ยวข้องแม้จะไม่เห็นด้วยก็อย่าแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องแจ้งให้ทราบ

๒. จังหวะเวลา ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคนตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ให้ตรงเวลา

๓. ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความเหมาะสมความพอดี ไม่ทำงานสองกะ เพื่อช่วยให้การบริหารหรือการประสานงานนั้นประสบความสำเร็จ

๔. ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่นการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการประสานงาน ในการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงความคิดเห็นหรือความรู้สึก และเป็นสื่อกลางที่จะเชื่อมโยงบุคคลต่างๆภายในหรือระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

<sup>๔</sup> ปวีณา จันทรประดิษฐ์, การประสานงาน. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://sosk.pres.tsu.ac.th/research/files/250820090325520825-2.pdf> [๑๗ มกราคม ๒๕๖๓].



๑๓๒ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

๕.ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงาน และสามารถขอความร่วมมือ เพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน

### ๕.๓ ความสำคัญของการประสานงาน

เป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ให้งานซับซ้อนกัน ขัดแย้งหรือ ก้าวถอยหน้าที่กัน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็นกระบวนการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยกระบวนการทำให้เกิดความคิดความเข้าใจ ตรงกัน ในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้อง กระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่ เกิดการทำงานซับซ้อนขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่าย สายสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือที่ดี<sup>๕</sup>

ผู้บริหารต้องมีบทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำทำหน้าที่ผู้ ประสานงาน เป็นบทบาทที่มีหน้าที่ในการประสานงานกับบุคคลของหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประสานงานเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง เป็น กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในและภายนอกองค์กร ลด ความเหลื่อมล้ำ ลดความขัดแย้ง จัดกิจกรรมต่างๆในการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้ความร่วมมือการทำงานในส่วนต่างๆ ตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ<sup>๖</sup>

---

<sup>๕</sup> วิลภา ทับแก้ว, “ทักษะการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ”, เอกสารเชิง วิเคราะห์, (กรุงเทพมหานคร: กองงานวิชาการ, ๒๕๖๑), หน้า ๑.

<sup>๖</sup> สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, องค์กรรมตะ, (กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๘๘.





#### ๕.๔ หลักการของการประสานงาน

หลักการที่จำเป็นและสำคัญต่อการประสานงานได้ให้หลักการไว้ ๔ ประการ คือ 4M ดังนี้<sup>๗</sup>

๑. คน (Man) หมายถึง ผู้ซึ่งจะทำให้งานเป็นผลขึ้นมา การประสานงานที่แท้จริง คือการ ประสานคนให้ร่วมใจร่วมกำลังงานด้วยการ นำเอาความสามารถของคนมาทำให้เกิดผลงานใน จุดมุ่งหมายเดียวกัน ความสามารถของคนพิจารณาได้สองด้านคือทางด้านความรู้และด้าน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้ประสานงานต้องมีความรู้ ความสามารถ และการมอง การณ์ไกล มีมนุษยสัมพันธ์ดีมีทัศนคติที่ดีต่อกัน ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายเข้ากันได้ดีมี การพบปะหารือกันอยู่เสมอ

๒. เงิน(Money) หมายถึง ตัวเงินและสิ่งอื่นซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อกลาง ในการแลกเปลี่ยนได้ ในการประสานงานจะต้องมีกำลังเงินสนับสนุนการ ปฏิบัติงาน

๓. วัสดุ(Material) หมายถึง สิ่งของเครื่องมือและเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการประสานจะต้องมี วัสดุอุปกรณ์ช่วยในการประสานงานอย่างพอเพียง

๔. วิธีการทำงาน (Methods)หมายถึง การบริหารงานให้สามารถ บรรลุผลสำเร็จตาม จุดประสงค์ที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการ มอบหมายงานและ การควบคุม งาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงานอาจจะทำได้หลายวิธีซึ่งแต่ละ วิธีย่อม ให้ผลแตกต่างกันไปสุดแต่เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ผิผกกัน อาจมีการ ประสานงานด้วย ระบบ หรือประสานงานด้วยคนหรืออาจใช้ทั้งระบบและคน ควบคู่กันไป การประสานงานอาจมีบุคคล คนเดียวเป็นผู้ประสานงาน เพื่อความคล่องตัว และการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วฉับไว แต่ถ้าเป็น งานที่มี ระบบซับซ้อนและขอบเขตกว้างขวางเกินกว่าที่คนเพียงคนเดียวจะประสานงาน ได้ก็ต้องจัดตั้ง เป็นคณะผู้ประสานงาน โดยพิจารณาบุคคลจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องร่วมกันทำงานในรูป คณะกรรมการ

---

<sup>๗</sup>พะยอม วงศ์ สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๔๕), หน้า ๒๔๑.



การประสานงานเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการ หรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจอันดีและความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร กระประสานงานจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การประสานงานที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น การสร้างระบบการประสานงานภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์กร คือ การจัดระบบการประสานงานตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กร และ ลดความผิดพลาด หรืออุปสรรคในการ สื่อสาร สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

๑. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feed back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการประสานงานเป็นแบบสองทาง ( Two-way) จะทำให้ทราบว่าการประสานงานมีความถูกต้องเพียงไร

๒. ให้ความสนใจกับภาษา (Attention to language) ในการสื่อสาร นั้น การเลือกใช้ศัพท์ ระดับของคำ ความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการการประสานงานได้ จะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจที่เราจะสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ภาษาในระดับใด

๓. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (Communication Etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการประสานงานโดยใช้เทคโนโลยีในการประสาน เช่นโทรศัพท์ การใช้สื่อสารหรือประสานงานเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่

๔. รับฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการประสานงาน ตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ผู้รับสารสามารถติดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟัง และอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้ จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสาร และเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนา ระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

---

<sup>๔</sup> วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๔๓.



## ๕.๕ การประสานงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

หลักการประสานงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎกที่จะนำมาเป็นตัวอย่างในบทนี้คือหลักสังคหวัตถุ ๔<sup>๙</sup> ซึ่งเป็นหลักธรรมที่สอนให้ฉันรู้จัก ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล สงเคราะห์ ซึ่งกันและกัน ให้ ทำให้เกิดความเคารพรักใคร่นับถือ เกรงอกเกรงใจกัน ซึ่งก็จะทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สังคหวัตถุ ๔ จึงเป็นธรรมะที่ท่านจะทำให้คนรอบข้างรักใคร่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับจิตใจให้สูงขึ้น

หลักธรรมที่เป็นเรื่องของการประสานงานโดยตรง ได้แก่ สังคหวัตถุ เป็นการบำเพ็ญการสงเคราะห์ คือ ปฏิบัติตามหลักการสงเคราะห์ และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีประกอบด้วย ๔ ข้อ ดังต่อไปนี้ ทาน คือ ให้ปัน เลือกเฟ้นเพื่อแผ้วถางวัตรุทาน ธรรมทาน อภัยทาน, ปิยวาจา คือ กล่าวสุภาพ มีประโยชน์ เพื่อให้เกิดไมตรีความสามัคคี อตถจริยา คือ ทำประโยชน์แก่แก่ส่วนรวม สมานัตตตา คือเอาตัวเข้าสมานวางตนเสมอภาค ร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมที่สนับสนุน การปฏิบัติงานในแต่ละระดับ แต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต่างกัน เช่น บัณฑิตเหล่า ที่จำแนกบุคลากรตามความสามารถ การเรียนรู้ หรือ ทิศ ๖<sup>๑๐</sup> เป็นการวางตัวในหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การอยู่ร่วมกัน การประสานงานกันได้อย่างปกติสุข ประองตองไม่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน

พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่า สังคหวัตถุ หมายถึง วิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่ารธมาเล่นไปได้เพราะ มีลิมสลักคอยตรึง ส่วนประกอบต่างๆของรธมาเข้าด้วยกันฉันใด คนในสังคมก็ฉันนั้น คือทำหน้าที่เป็นกาวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิมสลักดังกล่าวนี้คือ

<sup>๙</sup> อก.จตุก.(ไทย) ๒๑/๓๒/๓๗-๓๘.

<sup>๑๐</sup> ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๗๒/๑๖๒.





๑๓๖ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

สังคหวัตถุ นักบริหารจะสามารถภูมิใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ ๔ ประการ<sup>๑๑</sup>

๑. ทาน (การให้) ได้แก่ การเสียสละ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปัน ช่วยเหลือ การให้ทานเป็นการขจัดกิเลส ลดความตระหนี่ของจิตใจลง เป็นการชำระจิตใจให้สะอาด ช่วยยกระดับจิตใจให้สูงขึ้น และการให้ทาน ยังเป็นการยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่น ซึ่งเน้นที่การแสดงอหยาศัยไมตรีมากกว่า ความมากหรือน้อยของวัตถุที่ให้ การให้ทานมีหลายประการให้วัตถุสิ่งของเรียกว่าอามิสทาน การให้ความรู้ เรียกว่าวิยาทาน การให้ที่สำคัญมากก็คือ การให้อภัย ไม่ถือโทษโกรธเคือง

๒. ปิยวาจา (การพูดถ้อยคำที่ทำให้คนรัก) ได้แก่ การพูดคำสุภาพ อ่อนหวาน เพื่อให้เกิดความสามัคคี ปิยวาจาทำได้ง่าย เพราะวาจานั้นมีในตัวเรา เพียงเรามีสติ มีเมตตาในใจก็สามารถพูดออกมาได้พระพุทธเจ้า ทรงให้หลักการพูด ต้องเป็นคำพูดที่จริง เป็นคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน พูดแล้วก่อให้เกิดประโยชน์พูดแล้วจิตเมตตา พูดถูกกาลเทศะคือถูกเวลาและถูกสถานที่

๓. อัตถจริยา (การทำตนให้เป็นประโยชน์) การบำเพ็ญประโยชน์ ช่วยเหลือกันและกันในวงแคบ และบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ในวงกว้าง หลักธรรมข้อนี้มุ่งสอนให้คนพัฒนาคน ๒ ด้าน คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ และทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ การทำตนให้เป็นประโยชน์หมายถึง ทำตนให้มีคุณค่าในสังคมที่ตนอาศัยอยู่ส่วนทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ ก็คือทำหน้าที่ของตนให้ดี

๔. สมานัตตตา (การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย เสมอเสมอ) การวางตนได้เหมาะสม วางตนได้เหมาะสมกับฐานะที่ตนมีอยู่ในสังคม และทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลายให้ความเสมอภาค

---

<sup>๑๑</sup> พระมหานพดล สีทอง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านสังคหวัตถุ ๔ และขันติ - โสรัจจะกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๔), หน้า ๔๓.





ไม่เอาไรต์เอาเปรียบผู้อื่น เสมอในทุกและสุข เราเคยวางตัวกับคนอื่นในทางที่ดี  
อย่างไร เรายังคงปฏิบัติอย่างนั้นไม่เปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่สอนให้คนรู้จักการผูกไมตรี  
เอื้อเพื่อ เกื้อกูลสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเคารพรักใคร่นับถือ  
เกรงอกเกรงใจกัน ซึ่งก็จะทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สังคหวัตถุ ๔ จึงเป็น  
ธรรมะที่ทำให้คนรอบข้างรักใคร่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกัน  
และกัน ช่วยยกระดับจิตใจให้สูงขึ้น

ปฏิบัติตามหลักธรรมสังคหวัตถุ จะสร้างความสุขขึ้นได้ในสังคม การ  
ปฏิบัติธรรม การทำเพื่อผู้อื่นก็คือการปฏิบัติธรรมของตัวเอง เราทำให้แก่เข้าก็  
คือเราพัฒนาชีวิตของตนเอง พระพุทธเจ้าตรัสหลักธรรมไม่เบียดเบียนตนผู้อื่น  
ทำประโยชน์ตน (อัตตัตถะ) ทำ ประโยชน์ผู้อื่น (ปรัตถะ) ประโยชน์ร่วมกันทั้ง  
สองฝ่าย (อุภยัตถะ) โดยประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่นจะมากู้กันเสมอ

ยกตัวอย่างนิทานธรรมบทในเรื่องพระนางสามาวดีที่ผู้เขียนจะยกมา  
เป็นตัวอย่างเพื่อให้เห็นเด่นชัดในเรื่องของการติดต่อประสานงานในทาง  
พระพุทธศาสนาดังต่อไปนี้

มีพระราชานในแคว้น ชื่อว่าอัลลกะปะ พระนามว่าอัลลกะปะ และ  
พระราชานในแคว้นเวฏฐทีปะกะ พระนามว่าเวฏฐทีปะกะ ๒ พระองค์เปื้อน่วยใน  
การอยู่ครองเรือนจึงออกบวชเป็นฤาษี จึงตกลงกันว่าเราบวชแล้วเราทั้งสองจะ  
ไม่อยู่ในที่แห่งเดียวกันจะแยกกันอยู่โดยอยู่กันที่ภูเขาคนละลูกกัน จึงตั้งกติกา  
ในการติดต่อประสานงานกันขึ้นว่า ในวันแห่งอุโบสถเราทั้งสองจึงจักมาพบปะ  
อยู่พร้อมกัน จึงคิดว่าเราจะทำการติดต่อประสานงานกันเช่นไรจึงจะรู้ได้ว่าคน  
ใดคนหนึ่งยังอยู่และจะรู้ได้ จึงมีความคิดขึ้นมาได้ว่า ท่านจงก่อไฟให้ลูกโพรงขึ้น  
บนภูเขาของท่าน และเราก็จะก่อไฟให้ลูกโพรงที่ภูเขาของเรา เพื่อเป็นการ  
ติดต่อประสานงานกันว่าวันนี้เป็นวันอุโบสถ และท่านยังมีชีวิตอยู่เรายังมีชีวิต  
อยู่เช่นเดียวกัน<sup>๑๒</sup>

ธรรมบทบทนี้ฤาษีทั้งสองนั้นใช้วิธีเช่นนี้เป็นการติดต่อประสานงานกัน  
โดยใช้การก่อสุ่มไฟให้สว่างเพื่อเป็นการนัดหมายกันให้รู้ว่าต่างคนต่างยังมีชีวิต

<sup>๑๒</sup> พระมหาสุเทพ อคฺคเมธี, พุทธวิธีในการสอนตามแนวธรรมบท,  
(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖๕-๑๖๗.



อยู่ และวันนี้เป็นวันอุโบสถอีกด้วย นี่ก็เป็นการติดต่อประสานงานกันอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้ธรรมชาติเป็นตัวสื่อในการติดต่อประสานงานกันได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

## ๕.๖ หลักสังคหวัตถุธรรมกับการประสานงาน

สังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ (คิดตามเปอร์เซ็นต์ของคนไทยส่วนมาก) การนำเอาหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้ามาประยุกต์ใช้ก็น่าจะเอื้อกับ วัฒนธรรมไทยไม่มากนักน้อย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเพื่อการเป็นผู้นำที่มีการประสานงานที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญๆ ของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กรได้ หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ (Base of sympathy) เพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไปซึ่งได้แก่

๑. ทาน เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความเดือดร้อนในด้านปัจจัยทั้งสี่ บุคลากรในองค์กรควรให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การให้ทานอันเป็นสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ทุนหรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจและให้คำแนะนำ และรวมไปถึงการให้อภัยแก่เพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาดหรือไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเป็นบุคลากรที่มีน้ำใจงาม น้ำใจดี มีความรัก ความสามัคคี เป็นหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น

๒. ปิยวาจา เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความเดือดร้อนในการทำงาน ต้องการความช่วยเหลือบุคลากรในองค์กรควรให้ความช่วยเหลือด้วยการพูดให้กำลังใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้คำแนะนำ ชี้แจงอย่างถูกต้อง ไม่พูดจาดูหมิ่น เสียดสีเพื่อนร่วมงาน แต่พูดจากับบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานในองค์กรด้วยความไพเราะน่าฟัง

๓. อตถจริยา เมื่อบุคลากรในองค์กรต้องการความช่วยเหลือทางด้านร่างกาย บุคลากรในองค์กรก็ให้ความสำคัญ ขวนขวายช่วยเหลืออย่างเต็มที่ กำลังความสามารถ หรือการให้ความสำคัญกับองค์กรของตนเองด้วยการช่วยเหลือกิจการต่างๆ ภายในองค์กร บำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหายภายในองค์กรด้วยความเต็มใจ



๔. สมานัตตตา เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร บุคลากรก็เข้าไปช่วยในการแก้ไขปัญหา โดยให้ความเสมอภาค ไม่เอาเปรียบผู้อื่น อยู่ร่วมทุกข์ร่วมสุข ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน และองค์กรทุกครั้ง

ดังนั้น การนำหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ มาช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดการร่วมงาน และประพจน์ที่ดีต่อองค์กร และเพื่อนร่วมงาน อันจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยกันเองและระหว่างองค์กรกับบุคลากรมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความความสุข ความสามัคคี ความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการสร้าง ความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร และยังช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ให้ความสำคัญกับตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะเข้าไปช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วยความเต็มใจ

กล่าวโดยสรุปในหลักการของพระพุทธเจ้าทรงกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวางแผนติดต่อประสานงานเป็นลำดับขั้นตอนในการพัฒนาองค์กร และการประสานใจในการทำงาน โดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพราะ สังคหวัตถุ ทั้ง ๔ ประการ บำรุงรักษาให้บุคลากรทั้งองค์กรประสบตามจุดประสงค์ ทั้งทางกาย และจิตใจส่งผลการติดต่อประสานงาน และองค์กรก้าวหน้าประสบผลสำเร็จ

ทุกขั้นตอนของการประสานงานตามหลักของพระพุทธเจ้าที่ได้กล่าวมาก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือพุทธศาสนิกชนเข้าใจในหลักคำสอนของพระพุทธองค์ และเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความ สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ความจริงใจ ความ ความยิ้ม แยมแจ่มใส ในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อขอรับการสนับสนุน ขอความร่วมมือเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การประสานงานที่ดีช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็วทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงนโยบายและ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น ช่วยประหยัดเวลา เงิน วัสดุ และ สิ่งของต่างๆ ในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงานมากขึ้น และยังสร้างความกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีและความสามัคคีก็ยิ่งช่วยขจัดข้อขัดแย้งใน การทำงาน ป้องกันการก้าวก่ายหน้าที่ ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน หรือเหลื่อมล้ำ



กัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างความสำนึกในการ รับผิดชอบร่วมกัน รวมถึงเข้าใจข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานอื่น นำไปสู่การกระตุ้น ความคิดสร้างสรรค์และสู่ทางการปรับปรุงงานต่อไป

### ๕.๗ การติดตามประเมินผล

การติดตาม หมายถึง กระบวนการในการติดตามความก้าวหน้าของ การดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ว่าเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีการรายงานปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนการติดตามประเมินผล และความสำคัญการ ประเมินผลช่วยให้นักประเมินมีกรอบแนวคิด (conceptual framework) ชัดเจน มองเห็นแนวทางการปฏิบัติงาน รวมถึงทำให้ผู้บริหารทราบถึงข้อมูลข่าวสาร ประกอบการตัดสินใจ<sup>๑๓</sup> การประเมินผลโดยทั่วไปจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และ ความต้องการของผู้ประเมินผลแบ่งพอสังเขปออกเป็น ๒ นัย คือ

๑. ประเมินภารกิจ แผนงานขององค์กร หรือของโครงการมีความก้าวหน้าเป็นไปตามระยะเวลาตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร ตลอดจนมีปัญหาและอุปสรรค อะไรที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานขององค์กร หรือของโครงการมีแนวทางป้องกันแก้ไขอย่างไร เป็นการประเมินในช่วงระหว่าง ดำเนินงาน

๒. การประเมิน กรณีภารกิจ แผนงานขององค์กร หรือของโครงการเสร็จสิ้นลงแล้ว ประสพผลสำเร็จตามแผนที่กำหนดหรือไม่ เพียงใด และโครงการ สมควรกระทำต่อเนื่องหรือไม่ เป็นการประเมินในช่วงดำเนินงานเสร็จสิ้นลงแล้ว เพื่อที่จะนำไปสู่การดำเนินการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนา ภารกิจองค์กร หรือโครงการและแผนพัฒนาให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๑๔</sup>

ปัจจุบันนี้มีการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาต่างๆมากมาย มีการคิด ระบบเครื่องมือชีวิตการติดตามประเมินผลเพื่อนำมาเป็นตัวช่วยใช้ในการดำเนิน

<sup>๑๓</sup> พิชิต ฤทธิ์เจริญ, หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: เอ้าท์ ออฟ เคอร์มีส์, ๒๕๕๕), หน้า ๓๒.

<sup>๑๔</sup> กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, สำนักพัฒนาระบบบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๔), หน้า ๔๓



ภารกิจประเมินการทำงานของบุคลากร ประเมินงานตลอดทั้งกิจกรรมภายใต้โครงการต่างๆ เช่น KPI (Key Performance Indicator)

การติดตามและประเมินผล ผู้ประเมินจะต้องกำหนดแผนงานในการประเมินเสียก่อนว่าจะใช้ข้อมูลอะไรบ้างในการประเมิน มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์หาคำตอบ อธิบายและชี้แจงความคืบหน้าของภารกิจของโครงการหรืองานในด้านต่างๆ ซึ่งอาจใช้วิธีการกำหนดข้อมูลที่จะรวบรวม โดยการใช้ตัวชี้วัด (Indicators) มาช่วย

ยกตัวอย่าง ตัวชี้วัด (Indicators) ผู้เขียนบทความขอยกตัวอย่างตัวชี้วัดในเรื่องภารกิจโครงการปลูกพืชเศรษฐกิจปาล์มน้ำมันเช่น หากผู้ปฏิบัติต้องการทราบผลกระทบระยะสั้น (Effect) ในภารกิจโครงการปลูกปาล์มน้ำมันเกี่ยวกับเรื่องการเพิ่มผลผลิตเมล็ดปาล์มต่อไร่ ตัวชี้วัดในเรื่องนี้ก็คือผลผลิตเฉลี่ย (กก./ไร่) เพิ่มขึ้น ซึ่งในที่นี้ผู้ประเมินจะต้องเก็บข้อมูล ผลผลิตเฉลี่ย ๒ ข้อมูล มาเปรียบเทียบกับ โดยการนำเอาผลผลิตเฉลี่ยก่อนโครงการกับผลผลิตเฉลี่ยหลังโครงการ หรือผลผลิตเฉลี่ยในกลุ่มโครงการ กับผลผลิตเฉลี่ยของกลุ่มนอกโครงการ

การประเมินผล หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลของการดำเนินงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ว่าได้ผลตามที่กำหนดไว้เพียงใด การติดตามและประเมิน ผลจึงมีบทบาทความสำคัญเพื่อต้องการทราบข้อมูล ด้านความคืบหน้า ชี้ปัญหา และข้อขัดข้องด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการต่างๆ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในด้านการจัดการองค์การ หรือการบริหารโครงการ(ภูมิชนะ เกิดผล.๒๕๕๖) รวมถึงกระบวนการในการใช้ดุลพินิจและค่านิยม ในการพิจารณาตัดสินคุณค่า ความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือผลสัมฤทธิ์ของเหตุการณ์ โครงการ หรือสิ่งอื่นใด หลังจากที่ได้มีการเปรียบเทียบผลที่วัดได้โดยวิธีการใดๆ ก็ตามกับเป้าหมายวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้<sup>๑๕</sup>

ผู้เขียนใคร่ขอแนะนำกระบวนการเกี่ยวกับงานทางด้านการสรรหาบุคคล การติดตามและประเมินผลงานการปฏิบัติ ด้านบุคคลประเมินมาตรฐานการ

---

<sup>๑๕</sup> สำนักคอมพิวเตอร์ CCTSU, แผนงานสำนักงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยทักษิณ, (สงขลา: ฝ่ายแผนงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๔), หน้า. ๔



ทำงาน KPI (Key Performance Indicator) กับความสอดคล้องเกี่ยวกับวิธีการติดตามและการประเมินผลตามหลักอคติ ข้อควรระวังในการนำระบบ KPI มาใช้งาน เหตุผลเนื่องจาก KPI เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรงและแบบละเอียด ดังนั้นอาจโดนต่อต้านจากผู้ถูกประเมิน หรือจากผู้ปฏิบัติงานในช่วงระยะแรก เพราะฉะนั้นผู้หน้าที่ติดตามประเมินต้องมีความอดทนและกล้าที่จะประเมินแบบตรงไปตรงมา มีความเที่ยงธรรม ละจากความกลัว แต่เมื่อองค์กรยอมรับแล้วการประเมินแบบนี้แล้ว ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรก็จะดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด KPI คืออะไร สามารถแยกอธิบายได้ดังนี้<sup>๑๖</sup>

Key หมายถึง สำคัญที่สุดในกลุ่ม

Performance หมายถึง ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีแค่ไหน บรรลุ สำเร็จแค่ไหน

Indicator หมายถึง ตัววัดหรือคุณค่าที่ให้แกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

การติดตามประเมินผล ในทางที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การสรรหาคัดกรองบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การนำ KPI มาช่วยในการทำงาน เช่น ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร เลือกพนักงาน หรืออาจใช้ได้กับการประเมินผลผลิตทางการเกษตร รวมถึงการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังกล่าวนี้อาจจะช่วยให้หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ที่สำคัญผู้ที่มีหน้าที่ต้องปราศจากภยากติ คือผู้นำต้องไม่มีความลำเอียง

“บุคคลในโลกนี้มีหลายจำพวกอย่าง บัว ๔ เหล่า<sup>๑๗</sup> ที่มีทั้งผู้ที่สอนได้ง่าย และผู้ที่สอนได้ยาก” คำกล่าวนี้นับเป็นอมตะมากกว่า ๒๕๕๙ ปี ประโยคดังกล่าว บ่งบอกอะไร (What) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน KPI วิธีการดังกล่าวของทฤษฎีตะวันตก เหตุใดจึงตรงกับวิธีการการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า ดังเช่น การคัดเลือก สรรหาบุคลากรเข้ามาสู่ทางแห่งพุทธศาสนา การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การมอบหมายตำแหน่งหน้าที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเผยแผ่

<sup>๑๖</sup> ณรรวิทย์ แสนทอง, เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI, (กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๕๖), หน้า ๙๖.

<sup>๑๗</sup> วิมหา.(ไทย) ๔/๘/๑๒.

พุทธศาสนา การพิจารณาถึงคุณลักษณะที่ผู้นำจะต้องมีเกี่ยวกับทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

อนึ่ง ในส่วนของการติดตามและประเมินผล เกี่ยวกับการสรรหาคัดกรองบุคคล ผู้บริหารองค์กรจะต้องปราศจากอคติ เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์กร ส่งเสริมถ่ายทอดความรู้สู่บุคคลในองค์กรในการปฏิบัติงาน ส่วนตัวผู้บริหารจะต้องมันตรวจสอบและประเมินอาจทำได้โดยการสอบถามไปยังหัวหน้าแผนก หรือผู้นาย่อยลงไปเมื่อต้องการผลประเมินผลแบบเร่งด่วนในทางพุทธศาสนา จะมีหลักคำสอนมากมายเกี่ยวกับการปราศจาก “อคติ”<sup>๑๘</sup> มาปฏิบัติจึงทำให้พุทธศาสนาได้รับความเจริญก้าวหน้ามาถึงทุกวันนี้

ส่วนในทางโลกนั้นก็จะทำให้ผู้ที่มิหน้าที่สามารถนำพองค์กรหรือทีมงานไปในทิศทางที่เราต้องการ เหล่านี้พระพุทธรูปเจ้าของเรานั้นได้เขียนทฤษฎีหลักการบริหารต่างๆไว้อย่างมากมายในรูปนิทานธรรมชาตค ซึ่งล้วนแล้วแต่แฝงไปด้วยคติธรรมคำสอนที่ลงลึกไปถึงในระดับจิตใจทั้งสิ้น ถือเป็นเรื่องน่าอัศจรรย์ใจอย่างยิ่งสำหรับผู้เขียนบทความ

ตั้งคำถามที่ว่าหลักธรรมของพระพุทธเจ้านั้นเป็น “อกาลิก” ไม่ประกอบด้วยกาลแม้ล่วงเลยมามากกว่า ๒๕๕๕ ปี คงเป็นบทพิสูจน์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งหากใครนำไปปฏิบัติก็ยังได้รับผลอยู่เสมอ<sup>๑๙</sup>

อาจกล่าวได้โดยสรุปว่าอดีต ๔ นั้นเป็นธรรมะสำหรับบุุคคลทุกๆ ไปยิ่ง  
โดย เฉพาะผู้ที่จะเป็นผู้นำ หรือหัวหน้าผู้ที่ทำหน้าที่ฝ่ายปกครองหรือข้าราชการ  
เพราะธรรมเหล่านี้เป็นสัจจะความจริงที่มักเกิดขึ้นกับบุคคลเหล่านี้และมีผล  
อย่างมากต่อการบริหารงานการปกครอง และความสขของสังคม

ดังนั้น หากจะเปรียบเทียบกับอวัยวะของร่างกายมนุษย์การวางแผนคือสมอง(ความคิด+ จิตนาการ)ส่วนการติดตามและประเมินผลน่าจะเปรียบเทียบกับการทำงานของดวงตา(สังเกต+ติดตาม)นั่นเอง สิ่งหนึ่งที่จำเป็นต้องนำมาพิจารณา คือตัวชี้วัดที่เรียกว่าKPI (Key Performance Indicator) ผู้มีหน้าที่ติดตามงานและประเมินงานหรือประเมินบุคคลจะต้องรู้ซึ่งความ

๑๘ องค์. (ไทย) ๒๑/๑๘-๑๙/๒๓-๒๔.

<sup>๑๙</sup> นงนภัศ คำวัญญู, ประชาณัฐจวิริง: นักวิทยาศาสตร์แคว้น สัพพัญญุคือ พระพุทธเจ้า, (กรุงเทพมหานคร: ประชาณัฐสำนักพิมพ์, ๒๕๕๒) หน้า ๔๑-๔๒.



๑๔๔ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

ลำเอียง ละเอียดความชอบใจ หรือไม่พอใจ(ฉันทาคติ) ต้องตัดความโกรธหรือชิงชัง ไม่นำความขัดแย้งส่วนตัวมาปนกับงาน (โทสาคติ)สุดท้ายผู้มีหน้าที่ประเมินผล จะต้องไม่ลำเอียง เพราะความไม่ชอบ หรือเกรงใจ (ภยาคติ) นี่คือการสมดุล แห่งศาสตร์การบริหารและการจัดการ

## ๕.๘ เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินผล

### ๑. การเลือกตรวจเยี่ยมสถานที่โครงการ<sup>๒๐</sup>

๑.๑ การสัมภาษณ์หมู่ ทำให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน ในทางพุทธศาสนามักจะมีการเรียกประชุมอยู่เสมอ เมื่อเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อคณะสงฆ์ ทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมีทางเลือกในการตัดสินใจ

๑.๒ การเลือกสัมภาษณ์เฉพาะรายละเอียด เป็นกรณีที่ผู้บริหารต้องการทราบข้อมูลบางประเด็น อาจเป็นการสอบถามจากระดับหัวหน้างาน ลำดับรองลงไปตามสายงานการบังคับบัญชาเป็นการร่นระยะเวลาในการแสวงหาข้อมูลมาประกอบการติดตามประเมินผล

๒. การสุ่มสอบถามข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติ หรือจากกลุ่มงานแล้วจึงนำมาเปรียบเทียบ

๓.การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ หมายถึงข้อมูลที่มีผู้อื่นที่ได้รวบรวมไว้แล้ว บางครั้งอาจมีการประมวลผลเป็นสารสนเทศผู้ใช้ข้อมูลไม่จำเป็นต้องไปสำรวจเองเป็นการทุ่นระยะเวลา

๔.การใช้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการโดยตรง

## ๕.๙ รูปแบบการติดตามและการประเมินผล

รูปแบบการติดตามและการประเมินผล เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือแบบแผนที่ผู้ประเมินแสดงให้เห็นถึงภารกิจโครงการสิ่งที่ต้องการประเมิน แบ่งออก

---

<sup>๒๐</sup> ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารโครงการ, (กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๑๕.



ได้หลายประเภทแต่ที่นิยมคือการจัดแบ่งออกตามลักษณะของการประเมิน ซึ่งแบ่งออกได้ ๓ ลักษณะ<sup>๒๑</sup>

๑. ลักษณะการประเมินที่เน้นจุดมุ่งหมาย (Objective Based Model) เป็นการประเมินที่เน้นเป้าหมาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยเป็นการเน้นการตรวจสอบว่าผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริงเป็นไปตามผลที่คาดหวังซึ่งระบุไว้ในจุดมุ่งหมายหรือไม่

๒. รูปแบบการประเมินที่เน้นคุณค่า (Judgement Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการกำหนดและวินิจฉัยคุณค่าของโครงการนั้นๆ

๓. รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (Decision-Oriented Model) เป็นรูปแบบที่เน้นการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการตัดสินใจของโครงการนั้นๆ โดยทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกต่างๆที่เหมาะสมและถูกต้องได้

## ๕.๑๐ การติดตามประเมินผลที่ดี และวัตถุประสงค์ของการประเมิน

การติดตามประเมินผลที่ดี จะต้องใช้ทุนไม่มาก ทุนเวลา บุคลากร มีส่วนร่วมและนำไปใช้ประโยชน์ได้ วัตถุประสงค์ของการประเมินแบ่งพอสังเขปได้ดังนี้<sup>๒๒</sup>

๑. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงาน

๒. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

<sup>๒๑</sup> นิศา ชูโต, การประเมินผลโครงการ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มาสเตอร์เพรส, ๒๕๔๙), หน้า ๕๘.

<sup>๒๒</sup> บุญไทย จันทระเสนา, “ปัจจัยที่มีผลต่อการทำวิจัยของนักวิชาการสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหนองบัวลำภู”, วารสารการพัฒนาสุขภาพชุมชน มหาวิทยาลัยขอนแก่น, (ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๓ กรกฎาคม – กันยายน ๒๕๕๓): ๔๓.



๑๕๖ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

๓. เพื่อการพัฒนาบุคคล

๔. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา  
และพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๕. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในการ  
คัดเลือกพนักงาน เข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด

#### ๕.๑๑ ประโยชน์ของการประเมินผล

๑. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่  
ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม

๒. ทำให้การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย  
การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม

๓. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์  
หรือมาตรฐาน การทำงานที่กำหนดไว้

๔. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน  
ให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละ  
ประเภท แต่ละหน้าที่และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

๕. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตาม  
เกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่

๖. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็ม  
ใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ

๗. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับ  
พนักงาน

๘. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพ  
ให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่ง  
มอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน<sup>๒๓</sup>

---

<sup>๒๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๐.





### ๕.๑๒ การติดตามประเมินผลที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

หลายองค์กรมีวิธีคิดวิธีจัดการเป็นแบบแผนมาตั้งแต่ต้นและบางครั้งพนักงานหรือเจ้าหน้าที่เองก็อาจยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติหรือแบบแผนนั้นๆ แต่โลกไม่ได้หยุดนิ่งอยู่สถานการณ์ต่างๆก็ผันแปรไปตามกาลผู้บริหารจำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลที่พร้อมเปลี่ยนให้ทันกับโลกที่หมุนไป

จากที่กล่าวเป็นเรื่องความเป็นมาแนวความคิดหลักการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน KPI สำหรับหลักการต่างๆที่กล่าวถึงนั้นเป็นสิ่งที่ควรคำนึงและควรนำไปใช้เพื่อดำเนินไปอย่างเป็นระบบและครบกระบวนการ อันจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ

ในทางพุทธศาสนานั้นมีวิธีการในการติดตามและการประเมินบุคคลในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดวางบุคคลคนให้เหมาะกับงาน หรือตามความถนัด ตามความชอบในแต่ละด้าน การนำแนวทางหลักของการละจากอคติ ๔ มาปรับใช้ จนส่งผลให้เกิดพระภิกษุสงฆ์ที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆมากมาย(เอตทัคคะ) สร้างความรุ่งเรืองให้พุทธศาสนาแพร่ขยายอย่างกว้างใหญ่ไพศาล

ดังนั้น การติดตามและประเมินบุคลากรหรือกิจกรรมงานต่างๆนั้นถ้าผู้บริหารสามารถละจากอคติ คือไม่ลำเอียงเพราะชอบ ไม่ลำเอียงเพราะโกรธ ไม่ลำเอียงเพราะหลงไม่ลำเอียงเพราะกลัวหรือเกรงใจก็จะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นเกิดความรุ่งเรือง

ผู้เขียนใคร่ขอยกตัวอย่างการติดตามประเมินผลที่ปรากฏในชาดกคือเรื่องราวของพระราธะ<sup>๒๔</sup> ประกอบการวิเคราะห์กล่าวคือ เมื่อครั้งในสมัยพุทธกาลได้มีชายชราอายุคนหนึ่งชื่อท่านราธะ ท่านมีความต้องการที่จะบวชแต่ไม่มีใครบวชให้ เนื่องจากท่านราธะนั้นเป็นผู้ชราอายุมากแล้วซึ่งอาจจะมีปัญหาในสำหรับการเรียนรู้การปฏิบัติธรรมที่ต้องใช้ความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ยังมีเรื่องที่จะต้องเดินธุดงค์ในสถานที่ไกลๆ การบิณฑบาตการออกเผยแผ่พุทธศาสนาการสอนและนี่จึงเป็นสาเหตุที่ไม่มีพระสงฆ์

<sup>๒๔</sup> พ.อ.ป.(ไทย) ๓๓/๑๒๙/๑๔๓.





๑๔๘ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

รูปใดบวชให้ท่านนั่นเอง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจึงทำให้นายราธะเกิดความเสียใจ เป็นอันมากถึงกับไม่เป็นอันจะกินอันจะนอน หน้าตาก็ซูบซีดเพราะขาดอาหาร

ครั้นเมื่อคราวที่พระพุทธเจ้าทรงเสร็จไปเผยแผ่พระธรรมคำสอนอยู่ที่ เวฬุวันมหาวิหาร พระองค์ได้พบกับนายราธะ และด้วยสายพระเนตรอันยาว ไกลทรงมีทิพย์จักขุ(Vision)ทรงมองการไกลกว่าบุคคลทั่วไปด้วยปัญญาของ พระองค์ทรงทราบว่านายราธะผู้นี้ต่อไปในภายภาคหน้าจะเป็นอรหันต์จะเป็น กำลังสำคัญในการทะนุบำรุงศาสนา<sup>๒๕</sup>

เนื่องจากนายราธะนั้นเป็นผู้ชรา เดิมเป็นเศรษฐีฐานะร่ำรวยมีข้าทาส บริวารมากมาย มีใช้เรื่องง่ายสำหรับผู้ที่จะได้รับมอบหมายให้มาทำหน้าที่เพื่อ ถ่ายทอดความรู้ในทางหลักธรรม คำสอน ทั้งพระธรรมวินัยตลอดทั้งธรรมเนียม ปฏิบัติในกิจของสงฆ์ ผู้นั้นจะต้องมีทักษะในการถ่ายทอดด้วยพระพุทธเจ้าล่วงรู้ ว่านายราธะผู้นี้ และพระสารีบุตรนั้นเป็นกัลยามิตรต่อกันมาก่อนในอดีตจึงทรง วางแผนที่จะให้พระสารีบุตรรับมอบหน้าที่นี้ เนื่องจากพระสารีบุตรได้ขึ้นชื่อว่า เป็นเอตทัคคะผู้เป็นเลิศด้านปัญญา เป็นผู้มีความรอบรู้และเคร่งครัดกับเพื่อน บรรพชิตด้วยกัน พระองค์จึงทรงเรียก ประชุมสงฆ์และเริ่มจากคำถามที่ว่าเคย มีผู้ใดได้รับการอุปการะจากท่านราธะผู้นี้บ้าง พระสารีบุตรซึ่งอยู่ในที่ประชุม นั้น ด้วยยอมรับว่าเคยรับบิณฑบาตจากท่านราธะ ๑ ทักขิ<sup>๒๖</sup>

ดังนั้น พระพุทธเจ้าจึงให้พระสารีบุตรเป็นผู้อุปสมบทพระราธะด้วยวิธี ญัตติจตุตถกรรมอุปสัมปทา คือวิธีที่พระสงฆ์เป็นใหญ่จากนั้นพระองค์จึงทรง ยกเลิกวิธีการบวชแบบไตรสรณคมน์ ที่มีมาแต่เดิมมีพระสารีบุตรเป็นพระ อุปัชฌาย์รูปแรก ส่วนพระราธะเป็นพระภิกษุรูปแรกที่ได้รับการอุปสมบทด้วย วิธีแบบนี้

ในระหว่างที่บวชพระพุทธเจ้าได้มอบหมายให้พระสารีบุตรเป็นผู้ดูแล ติดตามสั่งสอนอบรมหน้าที่ต่างๆแก่พระราธะ โดยพระองค์ได้ทรงตรัสถามจาก พระสารีบุตรโดยตรง ถึงจริยาวัตร และการศึกษาธรรมะของพระราธะอยู่เป็น เนื่องจึงจึงได้รับคำตอบจากพระสารีบุตรว่าพระราธะนั้นเป็นผู้ว่าง่ายสอนง่าย มิเคยเลยสักครั้งที่จะแสดงอาการกระด้างกระเดื่องต่อผู้สั่งสอนไม่ยกตนข่มท่าน

<sup>๒๕</sup> พ.อ.บ.(ไทย) ๓๓/๑๒๙/๑๔๓.

<sup>๒๖</sup> พ.อ.บ.(ไทย) ๓๓/๑๒๙/๑๔๓.



วิธีการที่พระองค์สอบถามที่มีต่อพระสารีบุตรเป็นการประเมินผลบุคคล ผ่านผู้น้องคร้อย่อย ทำให้ทราบถึงคุณสมบัติที่เหมาะสม พฤติกรรม จริยวัตรเป็นที่ยอมรับในหมู่พระสงฆ์

กล่าวคือท่านได้รับการยกย่องให้เป็นผู้ว่าง่ายสอนง่ายเพราะท่านราชาไม่เคยแสดงอาการโกรธเคืองพระสารีบุตร ซึ่งเป็นพระอุปัชฌาย์ที่สั่งสอนท่านมาทั้งยังปฏิบัติตามคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าอย่างไม่มีข้อขัดแย้งแม้แต่น้อย

วันหนึ่งพระราชาได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้าขอให้ตรัสสอนธรรมที่จะนำไปสู่หนทางพ้นจากความทุกข์ทั้งหลายพระพุทธเจ้าจึงได้ตรัสสอนว่า “มาร คือ รูป เวทนา สัญญาณ สังขาร และวิญญาณ” เป็นสิ่งไม่เที่ยงแท้ล้วนเป็นทุกข์ ดังนั้นเธอจึงต้องละสิ่งต่างๆ เหล่านี้เสีย เมื่อพระราชาได้ฟังเช่นนั้นจึงได้นำเอาพระโอวาทของพระพุทธเจ้าไปปฏิบัติ อย่างเคร่งครัด และได้ติดตามพระสารีบุตรไม่นานก็ได้บรรลุเป็นอรหันต์<sup>๒๗</sup>

จากเรื่องราวดังกล่าวสะท้อนให้เห็นแง่มุมเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล อันเกี่ยวกับการเทคนิควิธีสรรหาบุคลากรผู้เขียนจักได้วิเคราะห์บนพื้นฐาน อคติ ๔ พอสรุปได้น้อย ๓ ประการ คือ

๑. ในเรื่องการละจากอคติ โดยมีได้ตัดสินคนเพียงแค่รูปลักษณ์ภายนอกที่พระราชานั้นเป็นแค่เพียงพระชรา ซึ่งถ้าหากเป็นผู้บริหารที่มีส่วนร่วมหน้าที่ในการสรรหา คัดกรอง ทั่วๆ ไป อาจทำให้หน่วยงานองค์กรนั้น สูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ เพียงเพราะแค่ตัดสินคนจากการมองเห็น ดังนั้นการใช้วิธีสัมภาษณ์งานหรือให้ทำแบบทดสอบการคัดบุคคล เข้ามายังองค์กรจึงมีความสำคัญ และต้องปราศจากระบบอุปถัมภ์ ระบบเส้นสายด้วย

๒. ความกตัญญูรู้คุณ เพียงแค่ข่าว ๑ ทัพพี เมื่อครั้งคราวที่พระสารีบุตร เคยรับบิณฑบาตข่าว ๑ ทัพพีเหตุการณ์ดังกล่าวนอกจากความกตัญญูรู้คุณแล้ว ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างพระราชาและพระสารีบุตรนั้นพระพุทธเจ้าทรงพิจารณาในส่วนนี้จึงได้มอบหมายให้พระริบุตรเป็นผู้ควบ คุมดูแลและคอยอบรมสั่งสอนดังนั้นการที่ผู้บริหารสูงสุดการจะมอบ หมายให้ผู้บังคับบัญชาในระดับรองลงมาตามสายงานบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมถ่ายทอด

<sup>๒๗</sup> ชุ.อป.(ไทย) ๓๓/๒๕๖/๔๒๓.



๑๕๐ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

ความรู้ในงานนั้น ความสามารถและทักษะในการถ่ายทอด ตลอดจนการติดตาม ประเมินผลงานจึงถือว่ามีส่วนสำคัญในการทำงาน<sup>๒๘</sup>

๓. การติดตามจากการสอบถามข้อมูลต่างๆจากพระสาโรบุตรถึง อุปนิสัยของพระราธะ จนมั่นใจว่าพระราธะมีความพร้อมความเพียรในการ ศึกษาพระธรรมเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นที่รักที่เอ็นดูของผู้ใหญ่มีเคยเลยที่ จะแสดงอาการกระด้างกระเดื่อง ต่อพระที่อบรมสั่งสอน

การติดตามประเมินผล ผู้บริหาร ผู้นำชุมชน ผู้นำองค์กร ที่มีหน้าที่ใน การสรรหาบุคลากรเพื่อเข้าสู่องค์กรจะต้องรู้วิธีปรับหลักกอดติ๔ มาประยุกต์ใช้ และคำนึงถึงความเป็นธรรม เลือกใช้วิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมไม่ลำเอียงดังตัว อย่างเรื่องราวของพระพุทธเจ้าที่ไม่ได้มองแต่เพียงรูปร่างนอกของพระราธะจึง ทรงวางแผนเลือกพระสาโรบุตรให้เป็นผู้อุปสมบทและพระองค์เป็นผู้ติดตาม สอบถามถึงพฤติกรรมพระราธะ จริยวัตรในด้านต่างๆในระหว่างบวชวิธีการ พระองค์ทำให้มีพระสงฆ์ที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆมากมาย ทั้งยังคงความ ทนสมัยใช้ได้อยู่เสมอมาจนถึงทุกวันนี้

---

<sup>๒๘</sup> ชุ.อป.(ไทย) ๓๓/๑๒๙/๑๔๓-๑๔๕.





## คำถามท้ายบท

๑. ให้นิสิตอธิบายองค์ประกอบและความสำคัญของการประสานมาโดยละเอียด
๒. ให้นิสิตวิเคราะห์หลักของการประสานงาน และหลักการประสานงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
๓. ให้นิสิตอธิบายเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินผล รูปแบบและการติดตามประเมินผล
๔. ให้นิสิตวิเคราะห์การติดตามประเมินผลที่ปรากฏในพระไตรปิฎก





## อ้างอิงประจำบท

ช.อป.(ไทย) ๓๓/๑๒๙/๑๔๓.

ช.อป.(ไทย) ๓๓/๑๒๙/๑๔๓.

ช.อป.(ไทย) ๓๓/๑๒๙/๑๔๓.

ช.อป.(ไทย) ๓๓/๑๒๙/๑๔๓-๑๔๕.

ช.อป.(ไทย) ๓๓/๒๙๖/๔๒๓.

ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๗๒/๑๖๒.

วิ.มหา.(ไทย) ๔/๘/๑๒.

อง.จตุก.(ไทย) ๒๑/๑๘-๑๙/๒๓-๒๔.

อง.จตุก.(ไทย) ๒๑/๓๒/๓๗-๓๘.

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. **สำนักพัฒนาระบบบริหาร.** กรุงเทพมหานคร:

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๔.

ชุตินา สมประสงค์. “แนวทางการพัฒนาการประสานงานระหว่างองค์กรเพื่อ

ช่วยเหลือหญิงและเด็กที่ตกเป็นเหยื่อการค้ามนุษย์”. **วิทยานิพนธ์**

**สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต.** กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๗.

ณรงวิทย์ แสนทอง. **เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ**

**Competency และ KPI.** กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์เซ็นเตอร์,

๒๕๕๖.

นงนภัส คู่ขวัญ. **ปราชญ์ตัวจริง: นักวิทยาศาสตร์แคร์ สัพพัญญูคือ**

**พระพุทธเจ้า.** กรุงเทพมหานคร: ปราชญ์สำนักพิมพ์, ๒๕๕๒.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. **การบริหารคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๗.

นิตา ชูโต. **การประเมินผลโครงการ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มาสเตอร์

เพรส., ๒๕๔๙.

บุญไทย จันทระเสนา. “ปัจจัยที่มีผลต่อการทำวิจัยของนักวิชาการสาธารณสุข ที่

ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหนองบัวลำภู”,



วารสารการพัฒนาสุขภาพชุมชน มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ ๒  
ฉบับที่ ๓ กรกฎาคม – กันยายน ๒๕๕๗): ๔๓.

ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลกา  
รพิมพ์, ๒๕๓๙.

ปวีณา จันทรประดิษฐ์. การประสานงาน. [ออนไลน์], แหล่งที่มา:  
[http://sosk.pres.tsu.ac.th/  
research/files/250820090325520825-2.pdf](http://sosk.pres.tsu.ac.th/research/files/250820090325520825-2.pdf) [๑๗ มกราคม  
๒๕๖๓].

พระมหานพดล สีทอง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านสังคหวัตถุ ๔ และ  
ขันติ - โสรัจจะกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ  
บุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรของสำนักนโยบายและ  
ยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวง  
สาธารณสุข”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. (กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๔).

พระมหาสุเทพ อคฺคมณี. พุทธวิธีในการสอนตามแนวธรรมบท.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๘.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๕๕.

พิชิต ฤทธิ์จัญญ. หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:  
แฮรี่ ออฟ เคอร์มีส์, ๒๕๕๕.

วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

วัลภา ทับแก้ว. “ทักษะการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ”. เอกสารเชิง  
วิเคราะห์. กรุงเทพมหานคร: กองงานวิชาการ, ๒๕๖๑.

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. องค์กรอมตะ. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์,  
๒๕๔๙.

สำนักคอมพิวเตอร์ CCTSU. แผนงานสำนักงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัย  
ทักษิณ. สงขลา: ฝ่ายแผนงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยทักษิณ,  
๒๕๕๔.



๑๕๔ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

George Strauss and Leonard R. Sayles. **Personnel : the human problems of management.** New Delhi: Prentice-Hall of India Primate, 1971.





## ขอบข่ายการเรียนรู้บทที่ ๖

๑. ผู้นำและภาวะผู้นำ
๒. ผู้นำตามแนวพุทธ
๓. การจัดองค์กรทางสังคม
๔. ภาวะผู้นำที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

### จุดประสงค์การเรียนรู้

๑. เพื่อให้นิสิตเกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
๒. เพื่อให้นิสิตได้รู้ถึงผู้นำตามแนวพุทธและการจัดองค์กรทางสังคม
๓. เพื่อให้นิสิตมีการวิเคราะห์และเกิดทักษะด้านการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ปรากฏในพระไตรปิฎก



## บทที่ ๖

### ภาวะผู้นำเชิงพุทธ พุทธศาสน์ นายกภาโว

#### บทนำ

การนำเป็นเรื่องของการจัดการกับบุคคลขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้ปัจเจกบุคคล (Individuals) และกลุ่มบุคคล (Groups) ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กรนำแผนงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งการนำยังสามารถพาองค์กรที่ตนบริหารอยู่ให้เกิดสันติสุขและพัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปได้ด้วย ดังพุทธพจน์ตอนหนึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ว่าด้วยดังนี้

“เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกัน ในเมื่อโคผู้นำฝูงไปคดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ทั้งหลายก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมโดยแท้ ถ้าพระราชอาชญาเป็นใหญ่ไม่ตั้งอยู่ในธรรม รัฐก็ย่อมอยู่ไม่เป็นสุขทั่วกัน ถ้าโคทั้งหลายว่ายข้ามแม่น้ำไป โคหัวหน้าฝูงว่ายข้ามตรง<sup>๑</sup>

เมื่อโคผู้นำฝูงว่ายข้ามตรงอย่างนั้น โคทั้งหมดก็ย่อมว่ายตรงไปตามกัน ในหมู่มนุษย์ทั้งหลายก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติเป็นธรรมประชาชนนอกนั้นก็ย่อมประพฤติเป็นธรรมไปตามโดยแท้ ถ้าพระราชอาชญาเป็นใหญ่ตั้งอยู่ในธรรม รัฐก็ย่อมอยู่เป็นสุขทั่วกัน”<sup>๒</sup>

สิ่งที่บ่งบอกหรือชี้ให้เห็นในตัวการเป็นผู้นำ จะแสดงให้เห็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำในองค์กรที่มีความสำคัญ และผู้นำต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ (Vision) หรือมีความคิดกว้างไกล กลุ่มเล็ก เพราะในปัจจุบันเป็นสังคมยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือ “สังคมไร้พรมแดน” หรือ “สังคมข้อมูลข่าวสาร” (Information Society) ซึ่งเราเรียกว่า “ผู้นำฉลาดคิด (Creative Leader)” ที่มี

<sup>๑</sup> ขุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๖๓๔-๖๓๗/๑๔๙.

<sup>๒</sup> ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๓๓-๑๓๖/๑๘๔.



ความรอบรู้รอบคอบ รอบด้าน ทันท่วงทีเหตุการณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นนักพัฒนาที่มีความรับผิดชอบและมีความอดทนอดกลั้น

ภาวะผู้นำนั้น พูดด้วยภาษาชาวบ้าน แปลงง่าย ๆ ก็คือ “ความเป็นผู้นำ” นั้นเอง<sup>๓</sup> คนเรานี้มาอยู่รวมกันเป็นหมู่เป็นกลุ่ม เป็นชุมชน เป็นสังคม แต่ที่เราพูดว่าอยู่รวมกันนั้น ความจริง ถ้าดูลึกลงไปจะเห็นว่าตัวคนรวมกันจริง แต่มักจะรวมกันแค่เพียงภายนอก ส่วนข้างในนั้นค่อนข้างจะกระจัดกระจาย

ในแง่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้นำ คือผู้ที่จะต้องพยายามทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์กร รวมถึงเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ขององค์กรเป็นสำคัญทั้งนี้และทั้งนั้น ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามทุกคนมีความรู้สึกประทับใจ แสดงความเป็นเจ้าของและร่วมหาทางแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นกับงานที่ตนควบคุมดูแลอยู่ นอกจากนี้ ผู้นำยังจะต้องสร้างแรงจูงใจในรูปแบบที่เหมาะสมกับคนในองค์กรแต่ละคนและกระตุ้นให้คนเหล่านั้นสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและเกิดความสุขในการทำงาน ฉะนั้นจึงเป็นประเด็นท้าทายสำหรับผู้นำแต่ละคนว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจ แรงศรัทธา แรงมุ่งมั่น ตลอดจนการอุทิศตนเพื่อการสนองงานให้กับองค์กรได้

ก่อนที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ปรากฏในพระไตรปิฎกผู้เขียนจักได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำโดยทั่วไปเพื่อให้เกิดความเข้าใจบนพื้นฐานเดียวกันดังนี้

## ๖.๑ ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัส การนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเอง ที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือ

<sup>๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัทธาดาพับลิเคชั่น, ๒๕๕๐), หน้า ๓.



ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้นำ อาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม<sup>๔</sup>

สำหรับความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ นั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมการนำของผู้นำที่ทำให้เกิดการปฏิบัติการที่สร้างความเคลื่อนไหวให้เกิดขึ้นในองค์กรตามทิศทางที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ จึงเป็นศิลปะในการทำให้เกิดอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย<sup>๕</sup>

ดังนั้น ผู้นำและภาวะผู้นำ ที่ยกมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ส่วนภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถทักษะและกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการนำกลุ่มให้ไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร

## ๖.๒ ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นขบวนการหนึ่งที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลกับอำนาจของตนกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง คำว่า “ภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำ” (Leadership) อธิบายอยู่ในคำศัพท์ภาษาอังกฤษเป็นครั้งแรกเมื่อประมาณ ปี ค.ศ.๑๘๐๐ จากนั้นอีก ๑๐๐ ต่อมานักสังคมศาสตร์จึงได้ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำ” อย่างจริงจัง นักวิจัยจำนวนมากให้ความสนใจศึกษาเรื่องนี้เป็นอย่างมากเป็นพิเศษ โดยมีการศึกษาว่า<sup>๖</sup>

- ปัจจัยบุคคลเป็นผู้อื่นได้อย่างไร
- ผู้นำรักษาสถานภาพของตนได้อย่างไร
- ผู้นำทำอะไรจึงมีผู้ตาม
- ผู้นำมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มได้อย่างไร

<sup>๔</sup> Fiedler, F. E., & Gracia, J. E., *New Approaches to Effectiveness Leadership*, (New York: Wilye, 1987), p. 34.

<sup>๕</sup> Tead, O., *The Art of Leadership*, (New York: McGraw-Hill Book, 1935), p. 134.

<sup>๖</sup> พย้อม วงศ์สารศรี, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: หจก. อักษรศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๙๒.

- ปัจจัยอะไรที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ลักษณะของการเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี จัดทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าของตนมักจะเห็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือองค์กรมากกว่าของตนเอง ผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษ อาจมีอิทธิพลมหาศาลในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ แต่นั่นไม่ได้หมายถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นเสมอไป ดังนั้นทางความเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษจึงได้ให้แง่มุมใหม่ๆ และได้ให้เหตุผลในการมองสิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

### ๖.๓ การจัดองค์กร

คำว่า “องค์กร” เป็นการรวบรวมการทำงานของคน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเป็นระบบการบริหารจัดการที่มีการออกแบบและดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง องค์กรประกอบด้วยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น องค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ พระครูโสภณปริยัติสุธี ได้กล่าวถึงองค์การในมหาสิหนาทสูตรว่า ในมหาสิหนาทสูตรนี้<sup>๗</sup> หากจะเทียบเคียงแนวคิดเรื่องของการจัดองค์กรแล้ว จะเห็นถึงความคล้ายคลึงกันอยู่ไม่น้อย คำว่า “บริษัท” คือ กลุ่มหมู่ คณะ หรือการรวมกันของหมู่ชน ดังพระดำรัสว่า “สารีบุตร กำลังของตถาคต ๑๐ ประการนี้ ที่ตถาคตมีแล้ว” เป็นเหตุให้ภิกษุญาณะที่องอาจบันลือสิหนาทประกาศพรหมจักรในบริษัทและคำว่าบริษัทในพระสูตรนี้ก็ไม่ใช่เป็นอะไรไปมากกว่ากลุ่มชนที่มีกรรม-พฤติกรรม-วิบากกรรม ที่แตกต่างกันไป ซึ่งไม่ใช่องค์การในลักษณะของระบบที่ถือว่า องค์กรเป็นระบบสังคมที่ประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ หรือส่วนประกอบต่าง เช่น มีวัตถุประสงค์ กิจกรรมหรืองานที่ต้องทำในองค์กร

<sup>๗</sup> พ.ม.(ไทย) ๑๒/๑๕๙-๑๖๕/๙๕-๑๑๓.

โครงสร้าง คนที่ทำงาน ทรัพยากร เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เช่น อิทธิพลทางการเมือง เป็นต้น แต่ก็พอจะสังเคราะห์ได้กับหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ (POSDCoRB) ดังนี้<sup>๔</sup>

P = Planning หมายถึง การวางแผน คือเมื่อลงมือทำอะไรต้องรู้ผลของกรรมหรือนโยบายนั้นด้วย เช่น เมื่อกรรมดี วิชากรรม หรือผลแห่งการปฏิบัติก็จะดีไปด้วย พระองค์ทรงตรัสว่า “ตถาคตรู้ชัดวิบากแห่งการยึดถือกรรมที่เป็นทั้งอดีต อนาคต และปัจจุบันโดยฐานะ โดยเหตุตามความเป็นจริง” หรือทรงตรัสว่า “ตถาคตรู้ชัดปฏิปทาที่ให้ถึงภูมิทั้งปวงตามความเป็นจริงนั้นแสดงถึงวิสัยทัศน์ของนักบริหารที่มองปัญหาอุปสรรคและวิธีการแก้ไขเพื่อให้บรรลุถึง” จุดมุ่งหมายขององค์การได้ด้วยเหตุนี้เองพระพุทธเจ้าจึงได้ทรงใคร่ครวญวางแผนก่อนที่จะตรัสพระสูตรนี้

O = Organizing หมายถึง การจัดองค์การ ในพระพุทธศาสนามีพุทธบริษัท ๔ อันประกอบไปด้วยภิกษุบริษัท ภิกษุณีบริษัท อุบาสกบริษัท และอุบาสิกาบริษัท การที่พระองค์เสด็จไปโปรดเวไนยสัตว์ต่าง ๆ ก็ได้บริษัทมากขึ้น จึงได้จัดองค์การที่เรียกว่า “พุทธศาสนา” ขึ้นมา แม้แต่องค์การสงฆ์ที่เป็นองค์กรย่อยที่พระพุทธองค์ทรงใช้บริหารเพื่อเป็น แบบจำลอง ก็ทรงบริหารจัดการที่ดีเลิศ

S = Staffing หมายถึง คณะผู้ร่วมงาน รวมไปถึงการจัดวางสายงานด้วย ซึ่งในพุทธประวัติพระองค์ได้ส่งพระภิกษุออกไปประกาศพระศาสนาไม่ให้ไปพร้อมกัน ๒ รูปในทางเดียว และพระองค์ทรงเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยว่าจะ put the right man in the right job อย่างไร เช่นใครถนัดงานด้านไหน ก็ทรงยกย่องเชิดชูเป็นเอตทัคคะในด้านนั้น ๆ เช่น พระสารีบุตรเถระ เป็นผู้เลิศทางด้านปัญญา พระมหาโมคคัลลานเถระ เป็นผู้เลิศทางด้าน มีฤทธิ์ เป็นต้น

D = Directing หมายถึง การสั่งการ พระพุทธเจ้าทรงทราบถึงความพร้อมและไม่พร้อมของบุคคลว่าใครควรจะตรัสสอนเรื่องอะไรก่อนหลัง เช่น สามเณรเสฏฐะและภารทวาชะ เกี่ยงกันในเรื่องต่าง ๆ พระองค์จะวินิจฉัยสั่งการหรือแม้แต่พระจุลกะที่พี่ชายให้ทองคำไม่ได้ คิดที่จะสึก พระพุทธองค์ก็ทรงให้นั่งบริกรรมลูบผ้าขาว หรืออย่างพระจกขุบาลที่เหยียบสัตว์ตายเพราะตาบอด เป็น

<sup>๔</sup> Gulick, Luther, *Papers on the Science of Administration*, (New York : Institute of Public Administration, 1973), p. 35.

ต้น จึงทรงตรัสว่า “ตถาคตรู้ชัดว่าสัตว์เหล่าอื่น และบุคคลเหล่าอื่นมีอินทรีย์แก่กล้า และอินทรีย์อ่อนตามความเป็นจริง”

Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน หรือการสร้างสามัคคี เช่น พระองค์ทรงประสานความร่วมมือระหว่างคณะพระวินัยธร กับพระธรรมธรที่พิพาทกันเรื่องวินัยเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือ การพิพาทเรื่องการแบ่งน้ำจากแม่น้ำโรหิณีระหว่างพระประยูรญาติทั้งสองฝ่าย เป็นต้น

R = Reporting หมายถึง การทำรายงาน เมื่อเกิดเหตุในสังคมและองค์กร พระองค์จะทรงเรียกประชุมเพื่อแจ้งรายงานแก่คณะสงฆ์ เช่น กรณีวัสสการพราหมณ์ทูลถามเรื่องความมั่นคง พระองค์ก็ทรงตรัสเรียกประชุมสงฆ์ในเขตเมืองมาตรัส อภิธานียธรรมโดยทรงเน้นเรื่องความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือพระอานนท์ขอพร ๘ ประการมีข้อหนึ่งถ้าพระอานนท์ไม่ได้ตามเสด็จไป พระองค์ก็ทรงกลับมาตรัสธรรมเรื่องนั้น ๆ ให้กับพระอานนท์ หรือภิกษุละเมียดศีล ก็สืบสวนลงโทษปรับอาบัติแล้วแจ้งให้สงฆ์ทราบ เป็นต้น

B = Budgeting หมายถึง การทำงานประมาณ งบประมาณ หรือว่าต้นทุน พระพุทธเจ้าไม่ได้ใช้งบประมาณในรูปของเงินงบประมาณ แต่พระองค์มีต้นทุนทางสังคมสูงมากคือเรื่องของศีล-สมาธิ-ปัญญา อันเป็นอริยทรัพย์ ก็สามารถบริหารจัดการได้ แต่ถ้าจะเทียบเคียงแหล่งทุนของพระพุทธศาสนาในสมัยนั้นก็มากมาย เช่น กษัตริย์ผู้นำ อย่างพระเจ้าพิมพิสาร พระเจ้าประเสนทโกศล พระเจ้าอชาตศัตรู ฯลฯ พราหมณ์มหาศาล อย่างอนาถบิณฑิกเศรษฐี นางวิสาขา เป็นต้น

## ๖.๔ การจัดองค์กรทางสังคม

ในพระสูตรนี้ เราจะเห็นพระพุทธองค์จัดระบบองค์กร หรือกลุ่มผลประโยชน์ไว้ในหลากหลายรูปแบบ จัดโดยอาศัยอาชีพบ้าง กำเนิดบ้าง หรือคติที่ไปบ้าง ก็ได้ เพื่อให้สามารถปรับใช้ ยืดหยุ่นต่อระบบกลุ่มองค์กรนั้น ๆ เช่น<sup>๙</sup>

ก. การจัดระบบองค์การโดยอาศัยกลุ่มชน หรืออาชีพ ๘ ประการ คือ

|                    |                                  |
|--------------------|----------------------------------|
| กลุ่มชัตติยบริษัท  | พวกผู้ปกครอง นักการเมือง         |
| กลุ่มพราหมณ์บริษัท | พวกครูอาจารย์ มีอาชีพทางการศึกษา |
| กลุ่มคหบดีบริษัท   | พวกพ่อค้าทำงานทางด้านเศรษฐกิจ    |

<sup>๙</sup> อ.สตต.(ไทย) ๒๓/๗๕/ ๑๗๑-๑๗๒.

|                       |                               |
|-----------------------|-------------------------------|
| กลุ่มสมณะบริษัท       | พวกนักบวช                     |
| กลุ่มจาทุมหาราชบริษัท | พวกเทพ                        |
| กลุ่มดาวดึงส์บริษัท   | พวกเทพที่มีพระอินทร์เป็นผู้นำ |
| กลุ่มमारบริษัท        | กลุ่มผู้เป็นมัจฉาภิภู         |
| กลุ่มพรหมบริษัท       | กลุ่มของพระพรหม               |

ข. การจัดระบบองค์การโดยอาศัยกำเนิด หรือที่มา

|                 |                            |
|-----------------|----------------------------|
| กำเนิดอันตชะ    | เกิดในไข่                  |
| กำเนิดชลาพูชะ   | เกิดในครรภ์                |
| กำเนิดสังเสทชะ  | เกิดในเถาโคลหรือที่ขึ้นและ |
| กำเนิดโอปปาติกะ | เกิดผุดขึ้น                |

ค. การจัดระบบองค์การโดยอาศัยคติ หรือทางไป (เป้าหมาย)

|           |       |                     |
|-----------|-------|---------------------|
| นรก       | ทุกติ | ภพภูมิที่ไม่เจริญ   |
| ดิรัจฉาน  | ทุกติ | ภพภูมิที่ไปทางขวาง  |
| เปรตวิสัย | ทุกติ | ภพภูมิผู้ละไปแล้ว   |
| มนุษย์    | สุคติ | ภพภูมิผู้มีจิตใจสูง |
| เทวดา     | สุคติ | ภพภูมิแห่งเทพ       |

นอกจากนั้นแล้วยังมีแผนพัฒนาสังคมโดยถือเอาพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมาเป็นตัวชี้วัดว่าทำอย่างนี้จะมียุติชีวิตไปสู่สิ่งนี้เหมือนกับกำหนดวิสัยทัศน์เอาไว้ เช่น “เรากำหนดรู้ใจของบุคคลบางคนในโลกนี้ด้วยใจอย่างนี้ว่า “บุคคลผู้ปฏิบัติอย่างนั้น เป็นไปอย่างนั้นและดำเนินทางนั้นแล้ว หลังจากตายแล้วจักไปเกิดในอบาย ทุกติ วินิบาต นรก” ต่อมาเราเห็นเขาหลังจากตายแล้วไปเกิดในอบาย ทุกติ วินิบาต นรก เสวยทุกขเวทนา โดยส่วนเดียวอันแรงกล้า เผ็ดร้อนด้วยตาพิพย์อันบริสุทธิ์เหนือมนุษย์”นอกจากนั้นยังมีการเปรียบเทียบบลกลึกให้เห็นภาพในหนทางไปของสัตว์ต่าง ๆ ว่าถ้ากลุ่มชน หรือองค์กรใดมีแนวคิดอย่างนี้จะได้รับผลและเป้าหมายอย่างนี้ เป็นต้นว่า “เรากำหนดรู้ใจของบุคคลบางคนในโลกนี้ด้วยใจอย่างนี้ว่า “บุคคลผู้ปฏิบัติอย่างนั้น เป็นไปอย่างนั้นและดำเนินทางนั้นแล้ว หลังจากตายแล้วจักไปเกิดในอบาย ทุกติ วินิบาต นรก” ต่อมาเราเห็นเขาหลังจากตายแล้วไปเกิดในอบายทุกติ วินิบาต นรก เสวยทุกขเวทนา โดยส่วนเดียวอันแรงกล้า เผ็ดร้อนด้วยตาพิพย์อันบริสุทธิ์เหนือมนุษย์”และยังได้เปรียบเทียบ



๑๖๔ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

หรือชี้ให้เห็นถึงแนวทางปฏิบัติเหมือนมีแผนที่ไว้ในมือ หรือสูตรสำเร็จอื่น ๆ อีก เช่น บุคคลปฏิบัติอย่างนี้ต้องดำเนินไปสู่ดีริจฉาน...เปรตวิสัย มนุษย์ภูมิ โลกสวรรค์ เป็นลำดับ

### ๖.๕ แนวนโยบายที่ทรงใช้สร้างศรัทธา

พระพุทธองค์ชี้ให้เห็นว่าทฤษฎีต่าง ๆ ก็ดีแนวทางต่าง ๆ ก็ดี มิใช่ว่าพระองค์จะปฏิเสธหรือมีอคติว่าผิดแต่ที่พระองค์ทรงรู้ ทราบและเข้าใจเพราะพระองค์ทรงทดสอบทดลองมาด้วยตัวของพระองค์เอง เช่น พระพุทธองค์เคยเป็นอเจลก คือประพตติเปลือยกายทำตัวเป็นผู้ไม่มีมารยาท เลียมมือ เขาเชิญให้ไปรับอาหารก็ไม่ไปเขาเชิญให้หยุดรับอาหารก็ไม่หยุด ฯลฯ ไม่กินปลา ไม่กินเนื้อ ไม่ดื่มสุราเมรัย รับอาหารในเรือนหลังเดียว ยังชีพด้วยข้าวคำเดียว รับอาหารบนเรือน ๒ หลัง ยังชีพด้วยข้าง ๒ คำ ฯลฯ รับอาหารในเรือน ๗ หลัง ยังชีพด้วยข้าว ๗ คำ เป็นต้น<sup>๑๐</sup> ก็ไม่สามารถบรรลุธรรมด้วยการบำเพ็ญตบะหรือจะทรงทำการทดลองทฤษฎี ประพตติถือสิ่งเศร้าหมอง การทดลองทฤษฎี ประพตติรังเกียจ การทดลองทฤษฎีประพตติเป็นผู้สังัด การทดลองทฤษฎีความบริสุทธิ์ได้ด้วยอาหาร การทดลองทฤษฎีความบริสุทธิ์มิได้ด้วยสังสารวัฏฐ์ เป็นต้นพระองค์ก็ไม่ทรงค้นพบเป้าหมายของชีวิต จึงทรงเลิกการทดลองในทฤษฎีเหล่านั้นเสียแล้วพระองค์ทรงใช้นโยบายใหม่ คืออริยมรรคคือ องค์ ๘ นั้นเอง<sup>๑๑</sup>

กล่าวโดยสรุป พระสูตรนี้ เมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์แล้ว ทำให้เห็นแนวความคิดการจัดองค์กรแนวพุทธได้อย่างชัดเจน เช่น จัดองค์กรโดยยึดอาชีวกำเนิด คติ เป็นหลักก็เพื่อทรงสอนให้คนอินเดียในยุคพุทธกาลได้รู้ว่า วรรณะ ๔ ของพราหมณ์นั้นเมื่อเทียบรายละเอียดแล้ว พระพุทธองค์ทรงวิเคราะห์เจาะลึกมากกว่า แม้องค์กรทางโลกจะใช้ POSDCoRB ในการบริหารจัดการ แต่แนวคิดของพระพุทธเจ้าก็เหมาะสมกับสถานการณ์และเหตุการณ์ในยุคสมัยนั้น ๆ ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ การแสดงภาวะผู้นำของพระพุทธเจ้า และการแก้ปัญหาสังคม การบริหารงานด้านต่างๆ ด้วยพุทธวิธี

<sup>๑๐</sup> สัมมา.(ไทย) ๑๑/๑๐๑๐/๒๔๕-๒๔๗.

<sup>๑๑</sup> อภิ.อภฺรฐ.(ไทย) ๓๕/๕๘๐/๓๒๗-๓๒๙.



## ๖.๖ ผู้นำตามแนวพุทธ

ในสังคมปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งหากพิจารณาถึงสังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติการนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ก็น่าจะเอื้อกับวัฒนธรรมไทยไม่มากนักน้อยการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญๆ ของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดีหรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีซึ่ง ผู้วิจัยจะของนำชาดกที่พระพุทธเจ้าแสดงถึงความเป็นผู้นำ คือ

### ๖.๖.๑ ภาวะผู้นำตามแนวพุทธปรากฏในมหาสิหนาทสูตร<sup>๑๒</sup>

สมัยหนึ่ง พระพุทธเจ้าทรงประทับ ณ ราวป่าด้านทิศตะวันตกภายนอกพระนคร เขตกรุงเวสาลี สมัยนั้น โอรสของเจ้าลิจฉวี พระนามว่าสุนักขัตตะ ลาสิกขาจากพระธรรมวินัยได้ไม่นาน ได้กล่าวท่ามกลางที่ชุมชน ณ กรุงเวสาลี โดยตำหนิพระพุทธเจ้าว่า ไม่มีญาณทัสสนะที่ประเสริฐสามารถ วิเศษยิ่งกว่าธรรมของมนุษย์ สมณโคดมแสดงธรรมที่ประมวลมาด้วยความตรึก ที่ไตร่ตรองด้วยการคิดค้น แจ่มแจ้งได้เอง ธรรมที่สมณะโคดมแสดงธรรมเพื่อประโยชน์แก่บุคคล ย่อมนำไปเพื่อความสิ้นทุกข์ โดยชอบสำหรับบุคคลผู้ปฏิบัติตามธรรมนั้น พระสารีบุตรเถระ เข้าไปบิณฑบาต ได้สดับคำเช่นนั้น จึงกราบทูลพระพุทธเจ้า พระองค์จึงตรัสว่า สารีบุตร โอรสเจ้าลิจฉวีพระนามว่าสุนักขัตตะ เป็นโมฆะบุรุษ มักโกรธ คิดว่าจักกล่าวติเตียน แต่กลับกล่าวสรรเสริญคุณของตถาคตอยู่นั้นแล ลำดับนั้น พระพุทธเจ้าจึงตรัสถึงคุณและองค์ธรรมที่เจ้าลิจฉวีพระนามว่า สุนักขัตตะ จะไม่มีโอกาสได้ทราบ เช่น ทรงเป็นพระอรหันต์ ทรงสามารถแสดงอิทธิฤทธิ์ได้ ทรงสดับเสียงทิพย์ได้ ทรงรู้ใจสัตว์ได้ หลังจากนั้นพระพุทธเจ้าจึงตรัสกำลังแห่งพระตถาคต ๑๐ ประการ เวสารัชชญาณ (ญาณเป็นเหตุให้แก้แค้น) ๔ ประการ บริษัฏ ๘ กำนินิต ๔ คติ ๕ ทรงรู้เห็นการไปทุกติและสุคติของบุคคล พรหมจรรย์มีองค์ ๔

<sup>๑๒</sup> ม.มุล.(ไทย) ๑๒/๑๕๙-๑๖๕/๙๕-๙๖.



๑๖๖ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

การบำเพ็ญตบะ การประพฤติถือสิ่งเศร้าหมอง การประพฤติรังเกียจ ความประพฤติเป็นผู้สงัด ลัทธิที่ว่าความบริสุทธิ์มีได้เพราะอาหาร ลัทธิที่ว่าความบริสุทธิ์มีได้เพราะสังสารวัฏ สัตว์ผู้ไม่หลง เป็นต้น ในมหาสิหนาทสูตรพระพุทธเจ้ามีลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

๑) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีซึ่งพระพุทธเจ้าได้แสดงความมั่นคงทางอารมณ์ โดยเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ดังเช่น โอรสเจ้าลิจฉวีพระนามว่าสุนักขัตตะ ได้แสดงความไม่เห็นด้วยโดยการตั้งกระทู้เพื่อคัดค้านความชอบธรรมของพระพุทธเจ้าในท่ามกลางชุมชน ณ เมืองเวสาลีว่าพระพุทธเจ้ามิได้ทรงมีความรู้ความสามารถจริงอะไร แต่เมื่อแสดงความคิดเห็นออกไป กลับเป็นการสรรเสริญรับรองและสนับสนุนพระพุทธเจ้าซึ่งเป็นคำตรงกันข้าม

๒) ทรงแสดงกำลังของพระตถาคตเจ้า โดยเปรียบเทียบกำลังของพระตถาคตเจ้ากับภาวะผู้นำ ดังนี้

๒.๑ กำลังของพระตถาคตเจ้า<sup>๑๓</sup>

๑. ตถาคตรู้ชัดฐานะโดยเป็นฐานะและอฐานะโดยเป็นอฐานะในโลกนี้ตามความเป็นจริง

๒. ตถาคตรู้ชัดวิบากแห่งการยึดถือกรรมที่เป็นทั้งอดีต อนาคต และปัจจุบัน

๓. ตถาคตรู้ชัดปฏิบัติพาที่ให้ถึงภูมิทั้งปวง

๔. ตถาคตรู้ชัดโลกที่มีธาตุหลายชนิดที่แตกต่างกัน

๕. ตถาคตรู้ชัดว่าหมู่สัตว์เป็นผู้มีอัธยาศัยต่างกัน

๖. ตถาคตรู้ชัดว่าสัตว์เหล่าอื่นและบุคคลอื่นมีอินทรีย์แก่กล้าและอ่อน

๗. ตถาคตรู้ชัดความเศร้าหมองความผ่องแผ้วแห่งฉนวน วิโมกข์ สมาธิ และสมบัติ การออกจากฉนวน วิโมกข์ สมาธิ สมาบัติ

๘. ตถาคตระลึกถึงชาติก่อนได้หลายชาติโดยสามารถจะระลึกชาติที่เท่าไรก็ได้ตั้งแต่ ๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗....๑๐๐,๐๐๐ ตลอดสังวัฏฏกัป

<sup>๑๓</sup> อก.ปญจ.(ไทย) ๒๒/๓๓๕/๔๒๔.





๙. ตลาคตเห็นหมุ่สัตว์ผู้กำลังจุติกำลังเกิด ทั้งชั้นต่ำและชั้นสูง รูปงามและไม่งาม เกิดดีและไม่ดีด้วยตาทิพย์

๑๐. ตลาคตทำให้แจ้งเจโตวิมุตติ ปัญญาวิมุตติ อันไม่มีอาสวะ

๒.๒ ภาวะผู้นำของพระตลาคตเจ้า

๑. ต้องมีฐานเสียงสนับสนุนว่าจะเป็นผู้ที่ต้องรู้ว่าทีมงานฐานเสียงมากน้อยแค่ไหน

๒. ต้องรู้ผลของนโยบายดี : วิบาก คือผลแห่งการปฏิบัติ เช่น วางนโยบายออกมา วิบากกรรม คือผลกรรม

๓. ต้องมีวิสัยทัศน์ คือทิศทางที่จะไปและงดเว้นภูมิคือภพภูมิ

๔. ต้องรู้ถึงความแตกต่างระหว่างฝ่ายต่างๆ ทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม

๕. ต้องรู้ความต้องการแต่ละกลุ่ม หรือชุมชน หรือกลุ่มผลประโยชน์

๖. ต้องวิเคราะห์เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีจุดด้อยเด่นอย่างไรบ้าง

๘. ต้องสำรวจความคิดเห็นโดยการทำโพล หรือประชามติ

๙. ต้องเป็นนักสังเกต เมื่อเห็นนักการเมืองรุ่นน้องแสดงความคิดเห็น หรือแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ย่อมอาศัยประสบการณ์มาทำนาย หรือบอกสอนได้

๑๐. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้จนสร้างตนให้เป็นองค์แห่งความรู้

#### ๖.๖.๒ ภาวะผู้นำที่ปรากฏในมหากปิชาดก<sup>๑๔</sup>

ในสมัยหนึ่ง พระพุทธเจ้าประทับอยู่วัดเชตวัน เมืองสาวัตถีทรงปรารภการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อพระญาติของพระองค์ ได้ตรัสอดีตนิทานมาสมก ว่า... กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว พระโพธิสัตว์เกิดเป็นพญาลิง มีพลกำลังมากเท่า ช้าง ๕ เชือก มีลิงบริวารประมาณ ๘๐,๐๐๐ ตัว อาศัยอยู่ในป่าหิมพานต์ ในที่ไม่ไกลจากนั้น มีต้นมะม่วงต้นใหญ่สูงเทียมยอดเขาต้นหนึ่ง อยู่ริมฝั่งแม่น้ำคงคา มีผลอร่อย หวานหอมคล้ายผลไม้ทิพย์ มีผลโตเท่าหม้อ ผลมะม่วงส่วนหนึ่งหล่นลงบนบก อีกส่วนหนึ่งหล่นลงแม่น้ำเมื่อมะม่วงมีผล พญาลิงจะพาบริวารมาเก็บกินผลมะม่วงเป็นประจำ เพื่อป้องกันภัยจึงให้บริวารเก็บผลมะม่วงจากกิ่งที่ยื่นไปในน้ำก่อนโดยไม่ให้มีผลเหลือแม้แต่ผลเดียว แต่บังเอิญว่ามีผลมะม่วงสุกเหลืออยู่ลูกหนึ่ง เพราะมดแดงไปทำรังครอบมันไว้จึงรอดพ้นจากสายตาลิงไปได้ ผลมะม่วงสุกนั้นได้

<sup>๑๔</sup> พุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๑๐๕๐-๑๐๕๖/๒๑๔.





หล่นลงน้ำ ลอยไปติดชายของพระราชามือที่ทรงให้ซึ่งไว้เพื่อทรงเล่นน้ำ พวกทหารได้กู้ชายขึ้นเห็นผลมะม่วงใหญ่โตขนาดนั้น จึงตรัสถามว่า "นี่มันผลอะไรกัน" ทหาร "ไม่ทราบพระเจ้าข้า" เมื่อนายพรานป่าเข้าเฝ้าและทูลว่าเป็นผลมะม่วง จึงทรงเฉือนผลมะม่วงชิมดู รสของผลมะม่วงสุกแผ่ซาบซ่านไปทั่วกาย ทำให้พระราชาทิดพระทัยในผลมะม่วง จึงถามถึงที่อยู่ของต้นมะม่วงนั้น เมื่อนายพรานกราบทูลให้ทรงทราบแล้ว รับสั่งให้ต่อเรือและได้เสด็จทวนกระแสน้ำขึ้นไปตามทางที่นายพรานป่าชี้แนะ เมื่อถึงแล้วรับสั่งให้จอดเรือไว้ที่แม่น้ำ เสวยมะม่วงสุก แล้วก็เข้าที่บรรทมที่โคนต้นมะม่วงนั้น เสวยมะม่วงสุกแล้วก็เข้าที่บรรทมที่โคนต้นมะม่วงนั้น ตกกลางคืนทหารก่อกองไฟทุกทิศ สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเฝ้าเวรยาม เมื่อตดึกพวกมนุษย์หลับหมดแล้ว พญาลิงก็พากันรื้อวาร์ได้กิ่งไม้มากินผลมะม่วงจากกิ่งนั้นไปกิ่งนี้ พระราชาทรงตื่นจากบรรทม เห็นฝูงลิงนั้นเข้าจึงปลุกให้ทหารตื่นขึ้นรับสั่งพลแม่นธนูว่า "พรุ่งนี้เช้า สูเจ้าจงพากันยิงลิงฝูงนี้ อย่าให้มันหนีรอดไปได้ สักตัวเดียวนะ" พลธนูรับราชโองการแล้วร่ายล้อมต้นมะม่วงอยู่ฝูงลิงเห็นผู้คนถืออาวุธก็พากันกลัวตาย เข้าไปปรึกษาพญาลิงว่า "สู้อยากจะไปเลยเราจักหาวิธีช่วยชีวิตตัวเอง" ว่าแล้วก็วิ่งกระโดดจากกิ่งมะม่วงที่ขึ้นตรงไปทางแม่น้ำระยะทางประมาณ ๑๐๐ คณธนูลงที่ต้นไม้อันหนึ่งเข้ากับต้นไม้นั้น อีกด้านหนึ่งผูกสะเอวของตน กระโดดกลับไปต้นมะม่วงนั้น ปรากฏว่าเครือหวายถึงพืดไม่สามารถจะผูกกับต้นมะม่วงได้ จึงใช้มือทั้งสองยึดกิ่งมะม่วงไว้แน่น แล้วให้สัญญาณแก่บริวารว่า "สูเจ้าจงเหยียบหลังเรา ไต่หนีไปโดยเร็ว"<sup>๑๕</sup>

ฝูงลิงได้ขอขมาพญาลิงแล้วรีบไต่ไปโดยเร็ว สมัยนั้นพระเวทเกิดเป็นลิงหนึ่งในฝูงลิงนั้นด้วย ได้โอกาสทำร้ายพญาลิงจึงไปเป็นตัวสุดท้าย ขึ้นไปอยู่บนยอดมะม่วงแล้วกระโดดลงมาเหยียบพญาลิงอย่างแรงแล้วรีบวิ่งไต่ไป สร้างความเจ็บปวดแก่พญาลิงเป็นอย่างมากพญาลิงบาดเจ็บไม่สามารถจะไปได้ยังคงยึดกิ่งไม้อยู่อย่างนั้นเอง พระราชาทอดพระเนตรเห็นกริยาของลิงทั้งหมดแล้วทรงพอพระทัยในพญาลิงที่มีเมตตาต่อบริวารไม่คำนึงถึงชีวิตของตนเมื่อสว่างแล้วจึงรับสั่งให้นำพญาลิงลงมาทำการรักษา บำรุงด้วยน้ำอ้อย ทานน้ำมันบนหลังให้มันนอนบนที่นอนแล้ว ตรัสว่า "เจ้าลิง เจ้าได้ทอดตัวเป็นสะพานให้ฝูงลิงข้ามไปได้ เจ้าเป็นอะไรกับฝูงลิงและฝูงลิงเป็นอะไรกับเจ้า" พญาลิงตอบว่า "มหาราชเจ้า เราเป็นพญาลิง

<sup>๑๕</sup> พุ.ชา.(ไทย) ๑๙/๑๐๕๐-๑๐๕๖/๒๑๔.





ปกครองฝูงลิงทั้งหมด เมื่อพวกเขาตกอยู่ในอันตรายเราจึงต้องนำความสุขมาให้แก่  
บริวารผู้อยู่ภายใต้การปกครองธรรมดากษัตริย์ผู้ทรงพระปรีชาสามารถ ควร  
แสวงหาความสุขให้แก่รัฐ และทวยราษฎร์ทั่วกัน" เมื่อกล่าวจบก็สิ้นในตาย  
พระราชอาตม์เรียกอำมาตย์มาแล้วมอบให้ประกอบพิธีพระราชทานเพลิงศพแก่  
พญาลิงทำนองเดียวกับถวายพระเพลิง แก่พระราชา และรับสั่งให้นางสนมประดับ  
ชุดห้อมล้อมพญาลิงไปป่าช้า อำมาตย์ไปประกอบพิธีเผาพญาลิงเสร็จแล้ว นำ  
กระดูกห้าวพญาลิงไปเลี่ยมด้วยทองคำสร้างเจดีย์บรรจุไว้ที่ประตูพระราชวัง  
พระราชารับสั่งให้ทำการบูชาธาตุของลิงตลอด ๗ วัน บำเพ็ญเพียรอยู่ในโอวาท  
ของพญาลิงตราบเท่าชั่วชีวิต

กล่าวโดยสรุปเมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์แล้ว ทำให้ภาวะของผู้หน้านั้นก็คือพญา  
วานรที่มีสติปัญญาฉลาดรอบคอบรู้จักพิจารณาไตร่ตรอง มั่นคง ไม่หวั่นวิตก เพื่อ  
แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้และมีความเสียสละให้แก่ลูกน้องได้ ส่วนของผู้ตามหรือ  
ลูกน้องควรให้เกียรติยกย่องหัวหน้าและให้ความร่วมมือด้วยดีไม่ควรถกเถียง  
หรือขัดขวางให้เกิดความเสียหาย

## บทสรุป

การศึกษาเรื่อง ผู้นำ ภาวะผู้นำ ผู้นำตามแนวพุทธ ซึ่งเป็นแนวทางบริหาร  
ในองค์กรจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำ เพื่อชักนำข้อดีหรือข้อดีที่มีอยู่ใน  
รูปแบบต่างๆ ทำให้หรือกระตุ้นให้หรือชี้แนะให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา  
ให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการทำงาน ให้มีความกระตือรือร้นหรือร่วม  
ดำเนินการตามที่ผู้นำต้องการถึงอย่างนั้นผู้นำต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำหรือ  
หลักธรรมคำสอนตามแนวพุทธซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวอย่างภาวะผู้นำที่ปรากฏใน  
พระไตรปิฎก เช่น มหาสีหนาทสูตร กปิชาดกซึ่งเป็นหลักของผู้นำหรือว่าหลักของ  
ผู้ปกครองคนของพระพุทธเจ้า กำลังของพระพุทธเจ้า การจัดองค์ทางสังคม แบ่ง  
โดยการเกิด อาชีพ และคติ เป็นต้นทำให้จำแนกคนเพื่อให้ง่ายต่อการอบรมสั่งสอน  
และนโยบายที่ทรงใช้การสร้างศรัทธาพระองค์ทรงทดสอบทดลองมาด้วยตัว  
ของพระองค์เอง เช่น พระพุทธองค์เคยเป็นอเจลก คือประพฤติเปลือยกาย ทำตัว  
เป็นผู้ไม่มีมารยาท ไม่กินเนื้อ ไม่ดื่มสุราเมรัย การทดลองทฤษฎีประพฤติเป็นผู้สังัด  
การทดลองทฤษฎีความบริสุทธิ์ได้ด้วยอาหาร การทดลองทฤษฎีความบริสุทธิ์มีได้  
ด้วยสังสารวัฏ เป็นต้นพระองค์ก็ไม่ทรงค้นพบเป้าหมายของชีวิต จึงทรงเลิกการ





๑๗๐ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

ทดลองในทฤษฎีเหล่านั้นเสียแล้วพระองค์ทรงใช้นโยบายใหม่ คืออริยมรรคคือ  
องค์ ๘ นั้นเอง ส่วนกปิชาตก ที่มองเห็นชัดเจนคือภาวะของผู้หน้านั้นก็คือพญาวานร  
ที่มีสติปัญญาลาดรอบคอบ เพื่อแก้ไขปัญหามีความเสียสละให้แก่ลูกน้องได้





## คำถามท้ายบท

๑. ให้นิสิตอธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำและภาวะผู้นำ
๒. ให้นิสิตวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่ปรากฏในพระไตรปิฎกพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
๓. ให้นิสิตวิเคราะห์รูปแบบการจัดองค์กรทางสังคม



## อ้างอิงประจําบท

บุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๓๓-๑๓๖/๑๘๔.

บุ.ชา.(ไทย) ๑๙/๑๐๕๐-๑๐๕๖/๒๑๔.

บุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๑๐๕๐-๑๐๕๖/๒๑๔.

บุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๖๓๔-๖๓๗/๑๔๙.

บุ.ม.(ไทย) ๑๒/๑๕๙-๑๖๕/๙๕-๑๑๓.

ม.มุล.(ไทย) ๑๒/๑๕๙-๑๖๕/๙๕-๙๖.

ส.มหา.(ไทย) ๑๑/๑๐๑๐/๒๔๕-๒๔๗.

อ.สตุต.(ไทย) ๒๓/๗๕/ ๑๗๑-๑๗๒.

อง.ปญจ.(ไทย) ๒๒/๓๓๕/๔๒๔.

อภ.อญฐ.(ไทย) ๓๕/๕๘๐/๓๒๗-๓๒๙.

พยอม วงศ์สารศรี. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: หจก.อักษร  
ศาสตร์, ๒๕๔๔.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
บริษัทสถาปนาพิมพ์, ๒๕๕๐.

Fiedler, F. E., & Gracia, J. E., **New Approaches to Effectiveness  
Leadership**. New York: Wilye, 1987.

Gulick, Luther, **Papers on the Science of Admistration**. New York :  
Institute of Public Administration, 1973.

Tead, O., **The Art of Leadership**. New York: McGraw–Hill Book, 1935.

## ขอบข่ายการเรียนรู้บทที่ ๗

๑. วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
๒. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
๓. หลักการบริหารงานสมัยใหม่ที่บูรณาการกับหลักธรรม
๔. พุทธวิธีการจัดองค์กร
๕. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
๖. หลักการรักษาทรัพยากรมนุษย์แล้วพุทธ

### จุดประสงค์การเรียนรู้

๑. เพื่อให้นิสิตเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
๒. เพื่อให้นิสิตมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และหลักการบริหารงานสมัยใหม่ที่บูรณาการกับหลักธรรม
๔. เพื่อให้นิสิตคิดวิเคราะห์ในประเด็นเกี่ยวกับพุทธวิธีการจัดองค์กร
๕. เพื่อให้นิสิตเข้าใจถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกและหลักการรักษาทรัพยากรมนุษย์แล้วพุทธ



## บทที่ ๗

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มนุษยการยาโว

#### บทนำ

ทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการ โดยทั่วไปมีอยู่ ๔ ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ ๔ M's คือ คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุก ๆ ส่วนขององค์การ วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงาน องค์การของผู้บริหาร โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคคล เพราะถ้าหากองค์การมีเงินมาก มีวัตถุดิบ มีการผลิตที่ทันสมัย แต่หากขาดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน ก็อาจทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นไม่มีประสิทธิภาพ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธนั้นเป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ หรือประยุกต์ใช้ในการบริหารและการพัฒนา เพื่อการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรมอย่างบูรณาการ วิถีพุทธและวัฒนธรรมของชาวไทย ได้รับการกล่อมเกลาจากคำสอนของพระพุทธศาสนาตั้งแต่วัยแรกของประวัติศาสตร์ชาติไทย จนกล่าวได้ว่าวิถีพุทธคือวิถีวัฒนธรรมของชาวไทยส่วนใหญ่จนมีความเป็นเอกลักษณ์ที่ทั่วโลกตระหนักและให้การยอมรับ<sup>๑</sup> ดังการบริหารของพระพุทธเจ้าที่พระองค์ทรงยึดธรรมเป็นหลัก<sup>๒</sup> คือ หลักการสร้างประโยชน์สุขเพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังที่พระองค์ตรัสถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพระองค์ไว้ว่า “พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรม

<sup>๑</sup>จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บัณฑิต, ๒๕๕๕), หน้า ๒๘.

<sup>๒</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สรุปผลการดำเนินงาน ๙ ปีของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.๒๕๔๒ – ๒๕๕๑), (กรุงเทพมหานคร: วิ. ที. ซี. คอมมิวนิเคชั่น, ๒๕๕๔), หน้า ๗๖.

สักการะธรรม เคารพธรรม ยำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธง มีธรรมเป็นตรา เป็นธรรมาธิปไตย ทรงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองที่เป็นธรรม”<sup>๓</sup>

การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การจัดวางตำแหน่งให้เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษา และการพัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรม ล้วนเป็นเรื่องที่ต้องเข้าใจขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ซึ่งมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด<sup>๔</sup>

### ๗.๑ วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมดูแลการปฏิบัติการกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์การ และสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่างๆ ได้ดังนี้<sup>๕</sup>

๑) สมองความต้องการระดับสังคม (Society's Requirement) โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม

๒) สมองความคาดหวังระดับการบริหารขององค์การ (Management's ) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์การเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานด้านการบริหารทรัพยากร

<sup>๓</sup> อกฺ. ตีก. (ไทย) ๒๐/๔๗๕/๑๘๖.

<sup>๔</sup> นิรมล กิตติกุล, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๕๖.

<sup>๕</sup> วิลาวรรณ รพีพิศาล, ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, ๒๕๕๔), หน้า ๓.

มนุษย์ จึงต้องตระหนักภาระหน้าที่ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธา ให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้ามาร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์การต่อไป

๓) สนองความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Need) องค์กรจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิถีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวมีความสุข สังคมยอมรับยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับ เพราะสิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้องค์การในท้ายที่สุด

## ๗.๒ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารจัดการองค์การ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนการออกจากองค์การไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์การ ดังต่อไปนี้คือ<sup>๖</sup>

๑. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีกระบวนการคาดการณ์ความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไว้ล่วงหน้า ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานว่าต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร ระดับใด ประเภทใด จำนวนเท่าใด และเมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหา

<sup>๖</sup> ดนัย เทียนพุด, **ความสามารถในทักษะ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: เอ. อาร์. อินฟอร์เมชั่น แอน พับลิเคชั่น, ๒๕๕๔), หน้า ๗-๘.



ทรัพยากรอื่นมาทดแทนเมื่อจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอตามความจำเป็นและอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

๒. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดี มีความสามารถ มีทักษะและคุณสมบัติที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

๓. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นอีกบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี

๔. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ค่าตอบแทนและสวัสดิการถือเป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่งที่สามารถดึงดูด รักษา และจูงใจ คนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ

๕. ทำให้เกิดกฎและระเบียบข้อบังคับ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงาน ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ

๖. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การกำหนดกระบวนการประเมินผลงานที่ดีจะส่งผลให้การให้รางวัลและการเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีเกิดความเป็นธรรม อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๗. ทำให้เกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีในองค์การ เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน



และความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานกับผู้บริหาร หรือแรงงานสัมพันธ์ ลดความขัดแย้งอันจะส่งผลกระทบต่อองค์กร

โดยสรุปแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพราะต้องใช้มนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการที่สำคัญ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่ทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนที่มีความสามารถมาทำงาน มีการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม สร้างกรอบระเบียบวินัยให้ปฏิบัติในทางเดียวกัน และประเมินผลงานที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ซึ่งสามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

### ๗.๓ หลักการบริหารงานสมัยใหม่ที่บูรณาการกับหลักกรรม

กระบวนการบริหารงานคุณภาพของเดมมิ่ง นำ PDCA Cycle มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย<sup>๗</sup>

๑. P (Plan) หมายถึง การวางแผนงานเป็นขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่เริ่มต้นจนจบสิ้นกระบวนการ ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ-อุปกรณ์ รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการ และเวลาที่ใช้ในการบริหารงาน โดยราชสังคมวัตถุ ๔<sup>๘</sup> เป็นหลักกรรมช่วยในการวางแผนนโยบายในการบริหารจัดการดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยคือ<sup>๙</sup>

๑.๑ ลัสมธัง ผู้นำเป็นผู้ฉลาดในการพิจารณาเหตุและผล

๑.๒ ปุริสมธัง เป็นผู้ฉลาดสามารถเลือกบุคคลในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

๑.๓ สัมมาปาลัง แผนงานและการบริหารเป็นที่ถูกใจ ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและมีส่วนร่วม

<sup>๗</sup> พยอมน วงศ์สารศรี, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: หจก. อักษรศาสตร์, ๒๕๕๔), หน้า ๕๖.

<sup>๘</sup> วจ.จตุก.(ไทย) ๒๑/๓๒/๓๗.

<sup>๙</sup> วจ.จตุก.(ไทย) ๑๓/๓๒/๓๗-๓๘.



๑๘๐ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

๑.๔ วาจาเปยยัง พุดจาไพเราะ เกิดประโยชน์ และมีความเป็นธรรม

๒. D (Do) หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานอย่างเป็นขั้นตอนตามที่กำหนดไว้ คือ การใช้คนในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีทักษะการครองคน พรหมวิหาร ๔<sup>๑๐</sup> เป็นหลักธรรมของการมีมนุษยสัมพันธ์ คือ

๒.๑ เมตตา ให้ความรักใคร่ ประรณาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุข

๒.๒ กรุณา ให้ความสงสาร และคิดช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานพันทุกข์

๒.๓ มุทิตา แสดงความยินดีเมื่อได้บังคับบัญชามีความสุข เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๒.๔ อุเบกขา วางตนเป็นกลางให้ความยุติธรรม เสมอภาคกับทุกคน

๓. C (Check) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามขั้นตอนและตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคใดในการปฏิบัติหรือไม่ และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่อไป ดังอิทธิบาท ๔<sup>๑๑</sup> หลักธรรมอันก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน<sup>๑๒</sup>

๓.๑ ฉันทะ ความพึงพอใจในการทำงาน

๓.๒ วิริยะ ความขยันหมั่นเพียร

๓.๓ จิตตะ มีจิตใจเอาใจใส่ในงาน

๓.๔ วิมังสา ไตร่ตรองหาเหตุผล

๔. A (Action) หมายถึง การแก้ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างมีระบบตามเหตุผล และนำไปแก้ไขปรับปรุงในการวางแผนใหม่ ซึ่งจะนำหลักธรรมในลักษณะเดียวกับการวางแผน การปฏิบัติและการตรวจสอบ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการ

<sup>๑๐</sup> สง.มหา.(ไทย) ๑๙/๕๗๓-๕๙๕/๑๔๐-๑๔๓.

<sup>๑๑</sup> อภิ.วิ.(ไทย) ๓๕/๕๐๕/๒๙๔.

<sup>๑๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: มหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๘๔๒.



การนำวงจร PDCA ไปใช้ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยลดความสับสนในการปฏิบัติงานลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกิน ความพอดีลดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ เกิดการทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม และมีการตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ถือเป็นการนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน<sup>๑๓</sup>

#### ๗.๔ พุทธวิธีในการจัดการ

ในการรับสมาชิกใหม่เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนาจะมีการกำหนดให้สมาชิกทุกคนเริ่มต้นจากศูนย์ นั่นคือไม่มีการอนุญาตให้น่าชาติชั้นวรรณะหรือตำแหน่งหน้าที่ในเพศฆราวาสเข้ามาในองค์การคณะสงฆ์ ดังพุทธพจน์ที่ว่า<sup>๑๔</sup> “เปรียบเหมือนแม่น้ำใหญ่บางสาย คือ แม่น้ำคงคา ยมุนา วดี สรณฺวที ไหลถึงมหาสมุทรแล้วย่อมละนามและโคตรอันเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่ามหาสมุทรเหมือนกัน วรรณะ ๔ เหล่านี้ คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ก็เช่นเดียวกัน คือ ออกจากเรือน บวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้วย่อมละชื่อและตระกูลเดิมเสีย ถึงซึ่งต้นนับว่าสมณะเชื้อสายศากยบุตรเหมือนกัน” พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นว่า ทุกคนที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาเป็นพระภิกษุเสมอเหมือนกันหมด การอยู่ร่วมกันของคนที่ทำเท่าเทียมกันนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในการบังคับบัญชาภายในองค์การ เพราะเหตุที่ว่าเมื่อสมาชิกถือตัวว่าเท่าเทียมกับคนอื่นก็จะมีใครเชื่อฟังใครหรือยอมลงให้ใคร<sup>๑๕</sup> ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “การอยู่ร่วมกันของคนที่เสมอกัน นำทุกข์

<sup>๑๓</sup> เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, การจัดการภาครัฐแนวใหม่, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๕๗.

<sup>๑๔</sup> ว. วชิรเมธี, ธรรมะบันดาล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๔, ชุดธรรมประยุกต์สำหรับคนรุ่นใหม่, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔.

<sup>๑๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๕๐), หน้า ๒๓.



๑๘๒ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

มาให้”<sup>๑๖</sup> ถ้าเป็นเช่นนั้นการบังคับบัญชาภายในองค์กรก็ไม่ได้ พระพุทธเจ้าจึงทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน<sup>๑๗</sup>

เมื่อสาวกมีจำนวนมากขึ้น พระพุทธเจ้าทรงจัดองค์การในพระพุทธศาสนาออกเป็นพุทธบริษัท ๔ คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ในส่วนของภิกษุบริษัท และภิกษุณีบริษัท พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่พระสงฆ์ ดังจะเห็นได้จากการที่ทรงกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการให้การอุปสมบท เมื่อมีกิจจาริกรรมหรือกิจการที่จะต้องทำร่วมกัน คณะสงฆ์สามารถบริหารจัดการเองหรือเมื่อมีกรณีความขัดแย้งเกิดขึ้นในคณะสงฆ์พระพุทธเจ้าก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์เป็นผู้จัดการแก้ปัญหา<sup>๑๘</sup>

พระพุทธเจ้าทรงดำรงตำแหน่งเป็นพระธรรมราชา คือ ผู้บริหารสูงสุดในองค์กรพระพุทธศาสนา ดังพุทธพจน์ที่ว่า เราเป็นพระราชา นั่นคือเป็นธรรมราชาผู้ยอดเยี่ยม พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งพระสาวกให้เป็นพระธรรมเสนาบดีมีฐานะเป็นรองประธานบริหารอยู่ในลำดับถัดมาจากพระพุทธเจ้า และเป็นอัครสาวกฝ่ายขวา รับผิดชอบงานด้านวิชาการ พระโมคคัลลานะ เป็นพระอัครสาวกฝ่ายซ้าย รับผิดชอบงานด้านบริหาร พระอานนท์ เป็นเลขานุการส่วนพระองค์ และทรงแต่งตั้งสาวก ทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์เป็นเอตทัคคะ คือ ผู้ชำนาญการที่รับภาระงานด้านต่างๆ

### ๗.๕ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทางโลกนั้น เป็นเรื่องการจัดการในองค์กร ซึ่งมุ่งกิจกรรม การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก

<sup>๑๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), การพัฒนาที่ยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๕๓), หน้า ๙.

<sup>๑๗</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พระไตรปิฎก: สิ่งที่ชาวพุทธต้องรู้, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๑), หน้า ๓๑.

<sup>๑๘</sup> พุทธทาสภิกขุ, วิธีฝึกสมาธิ วิปัสสนา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เมตตาพรายพริ้นติ้ง, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐.





บุคคล เข้าในองค์กรเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ตั้งไว้ ในทางโลกมีทฤษฎีมากมายสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถ้าองค์กรใดนำหลักธรรมไปใช้ควบคู่กันด้วยแล้ว องค์กรนั้นจะเกิดประโยชน์สูงสุด

ดังปรากฏในธรรมบทเรื่องพระปัญจวัคคีย์ที่ว่า ครั้นนั้น ท่านพระอัญญาโกณฑัญญะ ได้เห็นธรรมแล้ว ได้บรรลุธรรมแล้ว ได้รู้ธรรมแจ่มแจ้งแล้ว มีธรรมอันหยั่งลงแล้ว ชำความสงสัยได้แล้ว ปราศจากถ้อยคำแสดงความสงสัย ถึงความเป็นผู้แก่แล้ว ไม่ต้องเชื่อผู้อื่นในคำสอนของพระศาสดา ได้ทูลคำนับต่อพระผู้มีพระภาคว่า ขอข้าพระองค์พึงได้บรรพชา พึงได้อุปสมบท ในสำนักพระผู้มีพระภาคพระพุทเจ้าข้า. พระผู้มีพระภาคตรัสว่า เธอจะเป็นภิกษุมาเถิด ดังนี้ แล้วตรัสต่อไปว่าธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์ เพื่อทำที่สุดทุกข์โดยชอบเถิด. พระวาจาอันนั้นแล ได้เป็นอุปสมบทของท่านผู้มีอายุนั้น<sup>๑๙</sup> จะเห็นได้ว่าในพุทธดำรัสนี้ มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอุปสมบทไว้ชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” นั้นหมายถึงว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาหยุดเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ เช่นเดียวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตัวบุคคลและองค์กร

เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ในระหว่างสมาชิกองค์กรและส่งเสริมความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร โดยภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้ คือ ต้องการคนดีมีความสามารถมาทำงาน รู้จักวิธีการใช้คนให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง และสามารถธำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคนที่จะทุ่มเทจิตใจช่วยกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร

<sup>๑๙</sup> วิมहा. (ไทย) ๑/๑๘/๒๓.





๑๘๔ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

ดังปรากฏในธรรมบทเรื่องพ้นจากบ่วงที่ว่า ครั้นนั้น พระผู้มีพระภาครับสั่งกะภิกษุทั้งหลายว่า ดูภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ พวกเธอจงเที่ยวจาริก เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์โลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ พวกเธออย่าได้ไปรวมทางเดียวกันสองรูป จงแสดงธรรมงามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง งามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถทั้งพยัญชนะครบบริบูรณ์ บริสุทธ์ สัตว์ทั้งหลาย จำพวกที่มีธุลีคือกิเลสในจักขุน้อย มีอยู่ เพราะไม่ได้ฟังธรรมย่อมเสื่อม ผู้รู้ทั่วถึงธรรม จักมี. ดูภิกษุทั้งหลาย แม้เราก็จักไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม<sup>๒๐</sup> จะเห็นได้ว่าในพุทธดำรัสนี้ พระองค์ทรงรู้จักวิธีการใช้คนให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากพระองค์มีจำนวนจำกัด พระพุทธเจ้าจึงทรงบัญชาให้แต่ละรูปไปตามลำพังคนเดียว ส่วนพระองค์เองทรงเลือกไปประกาศธรรมแก่เจ้าลัทธินในแคว้นมคธ คือ ขกุลสามพี่น้องซึ่งเป็นนักบวชผู้มีบิรวารมาก พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลา ๒ เดือนปราบพยศขกุลสามพี่น้องและบิรवार จนทำให้พวกเขาหันมาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา ด้วยเหตุนี้ พระองค์จึงทรงเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

หน้าที่งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

๑.การจัดหาบุคคลเข้าทำงานในองค์การ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อการจ้างงานตามความสามารถ และภาระหน้าที่ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเป็นเอตทัคคะในด้านต่าง ๆ ในการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์การตามความรู้ความสามารถ ที่ว่า “ภิกษุทั้งหลาย อัญญาโกณฑัญญะเลิศกว่าภิกษุสาวกทั้งหลายของเรา ผู้เป็นรัตตัญญู”<sup>๒๑</sup>

<sup>๒๐</sup> วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๒/๓๙.

<sup>๒๑</sup> อญ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๘๘/๒๕.



๒.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การวางแผนอาชีพ การพัฒนานักบริหาร การศึกษาอบรมในการพัฒนาพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็น ศูนย์กลางดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการ และวุฒิภาวะของผู้เรียน พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ตุมเหติ กิจจํ อาตปปี อกขาตาโร ตถาคตา เธอทั้งหลายต้อง ทำความเพียรเพื่อกิเลสเอง พระตถาคตเจ้าเป็นแต่ผู้บอกทาง”<sup>๒๒</sup>

๓.การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ แก่พนักงานเป็น กิจกรรมเกี่ยวกับการประเมินค่างาน การจัดทำโครงสร้างเงินเดือน ระบบค่าจ้าง แรงจูงใจ การแบ่งปันผลกำไร การจัดผลประโยชน์และบริการต่างๆแก่พนักงาน ในพระพุทธศาสนามีการวางระบบให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเทียบได้กับ ปัจจุบันนั้นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ ดังเรื่องเกสียสูตร ที่ว่าวันหนึ่ง สารถิผู้ฝึกม้าชื่อนายเกสีเข้าไปเฝ้าพระพุทธเจ้า แล้วทูลถามว่า พระพุทธเจ้าทรงมีวิธีฝึกคนอย่างไร พระพุทธเจ้าทรงย้อนถามว่า นายเกสีมีวิธีฝึกม้าอย่างไร นายเกสีกราบทูลว่า เขาใช้ ๓ วิธี คือ วิธีนุ่มนวล วิธี รุนแรง วิธีผสมผสาน คือ มีทั้งความนุ่มนวลและรุนแรง พระพุทธเจ้าตรัสถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร นายเกสีกราบทูลว่า ถ้าฝึกไม่ได้ผลก็ฆ่าม้า ทั้งเสีย เพราะปล่อยไปก็ทำให้เสียชื่อสถาบันเกสียวิทยา พระพุทธเจ้าตรัสว่า พระองค์ทรงใช้ทั้ง ๓ วิธีฝึกคนเหมือนกันคือ ใช้วิธีนุ่มนวลกับคนที่ควรให้ กำลังใจ ใช้วิธีรุนแรงกับคนที่ควรตำหนิห้ามปราม และใช้วิธีผสมผสานกับคนที่ ควรยกย่องเมื่อถึงคราวต้องยกย่องและตำหนิเมื่อถึงคราวต้องตำหนิ นายเกสีทูลถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร พระพุทธเจ้าตรัสว่า ก็มีการฆ่าทั้ง เหมือนกันนายเกสีทูลถามว่า การฆ่าไม่สมควรสำหรับสมณะมิใช่หรือ พระพุทธเจ้าทรงอธิบายว่า ในวินัยของพระอริยเจ้า การฆ่าหมายถึงการเลิกว่า กล่าวสั่งสอน คนที่พระพุทธเจ้าเลิกว่ากล่าวสั่งสอนย่อมหมดโอกาสเจริญเติบโต ในทางธรรม<sup>๒๓</sup>

<sup>๒๒</sup> พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๐/๕๑.

<sup>๒๓</sup> อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๑๑/๑๖๘.

๔. ความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงานเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบความปลอดภัย ตลอดจนการรักษาสุขภาพอนามัยสำหรับพนักงาน ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เธอทั้งหลายควรสำเหนียกอย่างนี้ว่า “เราทั้งหลายจักรู้จักประมาณในโภชนะ จักพิจารณาโดยแยบคาย แล้วกลืนกินอาหาร ไม่ใช่เพื่อเล่น ไม่ใช่เพื่อความมัวเมา ไม่ใช่เพื่อประดับ ไม่ใช่เพื่อตกแต่ง แต่เพียงเพื่อกายนี้ดำรงอยู่ได้....”<sup>๒๔</sup> และ พุทธพจน์ที่ว่า “เธอทั้งหลายควรสำเหนียกอย่างนี้ว่า “เราทั้งหลายจักเป็นผู้ประกอบความเพียรในธรรมเป็นเครื่องตื่นอย่างต่อเนื่อง จักชำระจิตให้บริสุทธิ์จากธรรมอันเป็นเครื่องขัดขวางด้วยการเดินจงกรมและการนั่งตลอดวัน...”<sup>๒๕</sup> แสดงให้เห็นถึงว่าการดูแลสุขภาพของพระพุทธเจ้าที่ทรงสอนให้รู้จักประมาณในการกินและรู้จักออกกำลังการด้วยการเดินจงกรม นั่งสมาธิ หรือการเดินรับบาตรทุกเช้า

๕. แรงงานสัมพันธ์หรือพนักงานสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง สหภาพแรงงาน การร้องทุกข์ การเจรจาต่อรอง และวินัยพนักงาน ดังพระไตรปิฎก กุสณาสีชาดก<sup>๒๖</sup> ว่าด้วยเทวดาที่ตนุรุจาผูกมิตรกับเทวดาที่กอลัญญา ที่ว่า กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว พระโพธิสัตว์เกิดเป็นเทวดาอยู่ที่กอลัญญาในพระราชอุทยาน เป็นมิตรกับเทวราชผู้ศักดิ์ใหญ่ตนหนึ่ง ผู้อาศัยที่ตนไม่มั่งคิลของพระราชาอยู่ในพระราชอุทยานนั้นด้วย ครั้นนั้น พระราชาประทับอยู่ในปราสาทเสาเดียว เสาของปราสาทนั้นสั้น ไหวขึ้น พระองค์จึงรับสั่งให้พวกช่างไม้หาไม้แก่น มาเปลี่ยนเสาปราสาทใหม่ พวกช่างไม้เสาะแสวงหาไม้แก่นในพระราชอุทยาน ตกลงกันจะเอาต้นไม้มั่งคิลนั้นทำเป็นเสาปราสาท จึงกราบทูลพระราชา พระองค์จึงอนุญาตให้ตัดได้ วันนั้น พวกนายช่างได้ไปทำพิธีกรรมต้นไม้มั่งคิล และกำหนดตัดในวันพรุ่งนี้ ฝ่ายเทวราช พอทราบว่ต้นไม้ที่อยู่อาศัยจะถูกตัด ไม่เห็นที่จะไป จึงกอดคอลลูกน้อย ร้องไห้อยู่ หมู่รุกขเทวดาทราบเรื่องแล้ว ก็ไม่มีใครจะช่วยแก้ปัญหาก็ได้ เทวดาพระโพธิสัตว์ทราบเรื่อง จึงพูดลอบเทวราชผู้สหายนั้นว่า " พรุ่งนี้เราจะไม่ให้ตัดต้นไม้นั้น พวกเราคอยดูเราเถิด" ครั้นรุ่งขึ้นพอพวกช่างไม้มาถึง ท่านก็แปลง

<sup>๒๔</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๒๒/๔๕๖.

<sup>๒๕</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๒๓/๔๕๖.

<sup>๒๖</sup> อรรถกถา.กุสณาสีชาดก(ไทย)

ตัวเป็นกิ่งก่าวิ่งนำหน้าพวกช่างไม้ไป มุดเข้าที่โคนต้นไม้มั่งคลไพล่ล่ออกทาง ยอดไม้บนองผงกหัวอยู่ ทำประหนึ่งว่าต้นไม้้นั้นเป็นโพรง นายช่างไม้เห็นเช่นนั้นแล้ว ก็เอามือตบต้นไม้้นั้นแล้วตำหนิว่า "ต้นไม้้นี้ มีโพรง ไร่แค้น เมื่อวานไม้ทันได้ตรวจดูถั่วถึ หลงทำพลีกรรมกันเสียแล้ว" ก็พากันหนีกลับไป เทวราชพอเห็นวิมานของตนไม่ถูกทำลาย ก็ยกย่องพระโพธิสัตว์ ท่ามกลางหมู่รุกขเทวดา ด้วยคาถาว่า "บุคคลเสมอกัน ประเสริฐกว่ากัน หรือเลวกว่ากันก็ตาม ก็ควรทำมิตรไมตรีกันไว้ เพราะว่า มิตรเหล่านั้เมื่อความเลื่อมเกิดขึ้น ก็พึงทำประโยชน์อันอุดมให้ได้ เหมือนเราผู้เป็นเทวดาสถิตอยู่ที่ต้นรุจา กับเทวดาผู้สถิตอยู่ที่กอหญ้าทำมิตรไมตรีกัน"<sup>๒๗</sup> แสดงให้เห็นว่าในการมีมิตรที่ดี เปรียบเสมือนการมีทีมงานที่ดีในการขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรที่ตั้งไว้

ในปัจจุบันมีการพัฒนาระบบการบริหารงานเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับทันกับการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ การบริหารงานจึงมุ่งเน้นไปที่ “คน” มากขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงาน โครงสร้างขององค์การ หน่วยงานใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมไปถึงนวัตกรรม ใหม่ที่เป็นองค์ประกอบสนับสนุนในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ และในปัจจุบันมีการคำนึงถึงสภาวะสิ่งแวดล้อมกันมากขึ้น เพราะการบริหารจัดการต้องมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงผลได้ผลเสียอันจะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมประกอบกับการบริหารงานเป็นสำคัญ

การบริหารงานในยุคปัจจุบันเกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น การทำงานเป็นทีม การพัฒนาคน พัฒนางาน ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อมๆกันอย่างมีระบบ โดยผ่านกระบวนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนสนับสนุนให้งานไปสู่ความสำเร็จมี ๔ M's คือ<sup>๒๘</sup>

<sup>๒๗</sup> ขุ.ชา. (ไทย) ๑๙/๑๒๑/๑๒๓.

<sup>๒๘</sup> ดิน ปรัชญพฤทธิ, รัฐประศาสนศาสตร์เปรียบเทียบ: เครื่องมือในการพัฒนาประเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๓๒.

M ตัวที่ ๑ คือ (man) ในการทำงานถือว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดที่จะขับเคลื่อนให้งานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับการบริหารด้านการครองคนได้แก่หลักธรรม พรหมวิหาร ๔ คือ

๑. เมตตา มองความเมตตา รักใคร่ ปราบปรามให้ผู้อื่นมีความสุข อันหมายถึงผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

๒. กรุณา มีความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดความเดือดร้อนเป็นทุกข์

๓. มุทิตา มีความยินดี ชื่นชมเมื่อผู้อื่นประสบผลสำเร็จ ได้ดีมีความสุข

๔. อุเบกขา วางตนเป็นกลางให้ความเสมอภาคกับทุกคน ไม่มีอคติ ๔ คือความลำเอียง เพราะรัก เพราะโกรธ เพราะเขลา เพราะกลัว

ซึ่งหลักของพุทธธรรม พรหมวิหาร ๔ ดังกล่าวนี้นี้ ผู้บริหารควรยึดถือไว้ เพราะเป็นธรรมในการครองใจคน หรืออาจเปรียบได้ว่าเป็นหลักการบริหารงานโดยใช้หลักของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มาใช้ประโยชน์

M ตัวที่ ๒ คือ “เงิน” (money) หรือในทางบริหารเรียกว่างบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่เกี่ยวข้อง ต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักในเรื่องนี้เป็นสำคัญอย่างยิ่ง หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องคือ พระพุทธโอวาท ๓ เป็นธรรมที่ผู้บริหารจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ดี ซึ่งพระพุทธองค์ได้วางแนวทางไว้ ๓ ประการ คือ<sup>๒๙</sup>

๑. เว้นจากทุจริต คือ การพดพิชั้วทั้งทางกาย วาจา และใจ

๒. ประกอบสุจริต คือ ประพดพิชอบทั้งทางกาย วาจา และใจ

๓. ทำใจของตนให้สะอาดบริสุทธิ์ คือ ไมโลภ ไมโกรธ ไม่หลง

เมื่อผู้บริหารได้นำหลักพระพุทธโอวาท ๓ มาถือปฏิบัติตั้งแต่แรกของกระบวนการที่จะนำเข้าสู่การบริหารงาน แล้วย่อมนำมาความเจริญอกงามความสุขสบายใจมาสู่ตนและผู้อื่น สมดังคำพุทธสุภาษิตคำว่า “ธัมโม หเว รักขติ ธัมมจาริง” แปลว่า “ธรรมะย่อมคุ้มครองรักษาผู้ปฏิบัติธรรม”

<sup>๒๙</sup> ๑. สดต. (ไทย) ๒๓/๒๐/๒๕๖๒.

M ตัวที่ ๓ “วัสดุ อุปกรณ์” (materials) เป็นการใช้วัสดุ-อุปกรณ์อย่างประหยัดคุ้มค่า เพราะวัสดุ-อุปกรณ์ล้วนแต่ใช้งบประมาณในการจัดหาสนับสนุน การใช้งบประมาณจะต้องอยู่ในความซื่อสัตย์ สุจริต สอดคล้องกับข้อ M ตัวที่ ๒ และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้อง

M ตัวที่ ๔ “การบริหารจัดการ” (Management) ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองงานอย่างเข้าใจ เชี่ยวชาญ สามารถกำหนดขั้นตอน อธิบายกำกับ และควบคุม ทั้งคนและงานได้อย่างสอดคล้อง และมีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานอย่างสม่ำเสมอมีหลักกระบวนการบริหารงานแบบ PDCA, POSDCORB และอื่นๆ ซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทและสิ่งแวดล้อมขององค์การ หลักพุทธธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารงาน คือ อธิปไตย ๔ เป็นหลักธรรมให้เกิดความสำเร็จ ดังนี้<sup>๓๐</sup>

๑. ฉันทะ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ  
๒. วิริยะ มีความขยันหมั่นเพียรตั้งใจทำงาน  
๓. จิตตะ มีความห่วง มีใจฝักใฝ่จดจ่อ เอาใจใส่ในการงานอย่างต่อเนื่อง

๔. วิมังสา มีความคิดรอบครอบ ไตรตรอง หาเหตุผล แก้ไขปรับปรุงงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

อกุศลมูล ๓ เป็นหลักธรรมที่สอดคล้องกับสติสัมปชัญญะ สนับสนุนพื้นฐานให้กับผู้บริหารในการจะลงมือทำการสิ่งใดให้อยู่ในความถูกต้องชอบธรรม คือ<sup>๓๑</sup>

๑. สติ คือ ความระลึกได้ คิดได้ว่าอะไรคืออะไรไม่ดีกว่าก่อนทำ และขณะทำโดยไม่ประมาทเลินเล่อ เผลอตน

๒. สัมปชัญญะ คือ ความรู้ตัวในเวลากำลังทำงาน กำลังพูด กำลังคิด มีให้ตกอยู่ใน “อกุศลมูล ๓” คือ<sup>๓๒</sup>

<sup>๓๐</sup> อภ.วิ.(ไทย) ๓๕/๕๐๕/๒๙๔.

<sup>๓๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พระไตรปิฎก : สิ่งที่ชาวพุทธต้องรู้, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๕๑), หน้า ๒๘.

<sup>๓๒</sup> อภ.เอก.(ไทย) ๒๐/๕๘๖/๓๓๒.

- โลภะ คือ ความโลภ อยากได้ อันจะนำไปสู่ความทุจริต คอรัปชั่น
- โทสะ คือ ความคิดประทุษร้ายผู้อื่น ความมีอคตินำไปสู่ทางทำลายผู้อื่น
- โมหะ คือ ความหลง เชื่อในสิ่งที่ผิด ไม่รู้จริง ไม่มีภูมิคุ้มกัน

หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่ามากกว่าสองพันกว่าปี ในยุคโลกาภิวัตน์หรือการบริหารจัดการสมัยใหม่ ต่างมาทบทวนบทบาททางวิชาการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงประการเดียว มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก โดยมีได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์หรือการบริหารจัดการสมัยใหม่ในปัจจุบัน แต่ให้ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

#### ๗.๖ หลักการรักษาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ

การเก็บรักษาคนดีไว้กับองค์การ นอกจากหลักทางโลก เช่น สวัสดิการ ค่าตอบแทน ฯลฯ ที่มุ่งให้บุคลากรอยู่กับองค์การแล้ว ทางพระพุทธศาสนานั้นมีหลักอุปทานียธรรม ๗ ประการ ที่ส่งเสริมการรักษาคนดีไว้กับองค์การ ได้แก่ หมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ มาประชุมกันพร้อมเพียง ไม่บัญญัติหลักใหม่ที่ขัดกับหลักเดิม เคารพนับถือผู้ใหญ่ ค้ำครองสตรี เคารพสิ่งสำคัญของชาติ และ ค้ำครองผู้ทรงธรรม โดยมีพระไตรปิฎกเป็นคัมภีร์ที่บรรจุคำสอนของพระพุทธศาสนา<sup>๓๓</sup> ซึ่งเรียกรวมๆ ว่า “พุทธธรรม” ซึ่งมีจุดเริ่มต้นมาจากการจัดรวบรวมคำสอนของพระพุทธเจ้าออกเป็นหมวดหมู่ แบ่งออกเป็น พระวินัย พระสูตร และพระอภิธรรม โดยมีหลักพระพุทธพจน์ทางการพัฒนาทุนมนุษย์ตามการพัฒนาทางพุทธศาสตร์เรียกว่า ภาวนา หมายถึง กระบวนการสร้างหรือทำให้เกิดให้มีขึ้น ส่วนบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านการขัดเกลาและพัฒนาตามกระบวนการแล้ว เรียกว่า ภาวิตา หมายถึง ถูกพัฒนาแล้วโดยใช้เครื่องมือและกลไก

<sup>๓๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พระไตรปิฎก : สิ่งที่ชาวพุทธต้องรู้, หน้า ๕๒.

หลักการที่จัดเป็นยุทธวิธีตามแนวพุทธศาสตร์ คือมีคุณสมบัติและวัตถุประสงค์(Objective) และเป้าหมาย(Goal) ตามรูปแบบ(Pattern) ยุทธศาสตร์ตามแนวพุทธศาสตร์ กำหนดไว้ ๔ มิติ/ด้าน คือ

๑. กายภาวนา หมายถึง การพัฒนากาย ฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อกับสัมพันธ์กับโลกภายนอกทั้งด้านกายภาพและชีวภาพด้วยสติให้เกิดโทษ มีประโยชน์แก่ตนเองและสังคม บำเพ็ญตนให้เกิดประโยชน์ มิให้อุกฤษเกิด บุคคลต้องรู้จักเลือกเสพ บริโภคสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีคุณค่าแก่ร่างกายแก่ตนเอง รับเอาปัจจัยที่ส่งเสริมความแข็งแรงของร่างกาย ไม่ทำอะไรที่เป็นการหักโหมจนเกินไป รู้จักพักผ่อนให้เพียงพอแก่สุขภาพร่างกาย ออกกำลังกายแต่พอควร และใช้ชีวิตด้วยการมีสติ อย่าประมาท การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศด้านคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชนมีนัยตามนี้ จึงกำหนดนโยบายเร่งด่วนออกมา ได้ผลตอบรับเป็นอย่างดี จากหลากหลายทัศนะมุมมอง อันเนื่องมาจากผลกระทบด้านบวกต่อประชาชนในระดับรากหญ้า รัฐจึงใช้ยุทธวิธีทั้งในเชิงรุก คือ การสร้างกระแสตื่นตัวในการส่งเสริมให้ประชาชนได้ออกกำลังกายในรูปแบบต่างๆ โดยใช้ทรัพยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นเช่นการออกกำลังกายประกอบเพลงดนตรีท้องถิ่นของแต่ละภาคเป็นต้น เพื่อสร้างสุขอนามัยที่ดี ยุทธวิธีในเชิงรับ คือ การดูแลรักษาผู้ที่มีโรคภัย หรือไม่สบาย ดูแลรักษาอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับหนึ่ง เป็นการให้โอกาสกับประชาชนได้เข้าบริการของรัฐตามสิทธิอันชอบธรรมตามรัฐธรรมนูญ มาตรา ๕๒ มีเป้าหมายทางสังคม คือ การมีสุขภาพชีวิตที่ดีของประชาชน การพัฒนาด้านกายตามแนวพุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดท่าทีและทิศทางอันเหมาะสมกับตนเอง<sup>๓๔</sup>

๒. ศีลภาวนา คือการพัฒนาพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ให้ถูกต้องสอดคล้องกับระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ กติกาของสังคม ตลอดจนขนบธรรมเนียมจารีตวิถี และมารยาทสากลนิยม มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ประกอบอาชีพที่สุจริต ใช้ชีวิตถูกต้อง และขยันหมั่นเพียร สร้างผลผลิต(product) ให้เพิ่มขึ้น โดยสุจริตในการประกอบอาชีพ (อุฏฐานสัมปทา) รู้จักถนอมถนอม(save) ทรัพยากรที่หามาได้ ด้วยมาตรการต่าง ๆ (อารักขสัมปทา) เข้าสู่ระบบการออมของนโยบายรัฐ สังคมไม่มีสันติสุข ขาดความสมดุลภาพเพราะปัจเจกบุคคล

<sup>๓๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๑.

บกพร่องใน จริยธรรม คุณธรรม ที่ได้ชื่อว่าศีลนี้แหละ โดยเฉพาะศีลขั้นต้น ซึ่งเป็นหลักสากลในการสร้างบรรทัดฐานทางสังคม ทั้งมิติของคำพูด การกระทำ และการเลี้ยงชีพผลกระทบต่อสังคม อันเนื่องมาจากการหย่อนยาน หรือ บกพร่องทางคุณธรรม คือความเสียหายต่อประเทศ ความเชื่อมั่นต่อประเทศ ลดลง การพัฒนาไม่ประสบผลสำเร็จเพราะกระบวนการที่ถูกต้อง สังคมจึงไม่ ปกติสุข มีปัญหา อันเป็นผลมาจากการทุจริตทั้งสามมิติ คือพูด พฤติกรรม และการอาชีพการทุจริต หรือคอร์รัปชันมีสมมุติฐานมาจากการบกพร่องทางศีลธรรม จึงมีปรากฏทุจริตเชิงนโยบายอันแยกย่อยออกมา องค์การอิสระที่เราตั้งขึ้นมา เพื่อดูแลด้านนี้โดยเฉพาะถูกต้องคาดหวังเอาไว้สูงมาก เพราะเราได้สูญเสีย โอกาส สิทธิอันพึงมีพึงได้ ดังนั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๙ (๒๕๔๔-๒๕๔๙) จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการที่ (Good governance) เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ให้ ขับเคลื่อนไปด้วยดี และให้ความสำคัญกับ การปรับระบบบริหารจัดการให้มี ประสิทธิภาพ (Sufficiency) และโปร่งใส (Transparent) การป้องกันและการ ทุจริตประพัตติมิชอบ<sup>๓๕</sup>

๓. จิตตาวาณา การพัฒนาจิต ฝึกอบรมจิต ช่มอารมณ์ความรู้สึกได้ มีความเจริญงอกงามทางอารมณ์ (Emotional growth) จิตที่ฝึกอารมณ์ดีแล้วนำ ความสุขมาให้ จิตที่มีคุณภาพประกอบด้วยคุณธรรมตามหลักศาสนา มีสมาธิ มี สติมั่นคง ใช้งานได้ดี เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น การพัฒนาจิตเป็นเรื่องของ คุณธรรม ความรู้สึก แรงจูงใจ สภาพจิตใจ และเป็นนามธรรม คนเข้าใจยาก ไม่ให้ความสนใจเท่าควร เป็นเรื่องละเอียดอ่อน สังคมเจอภาวะวิกฤตเอาไม่รอด มีการฆ่าตัว เพราะภูมิคุ้มกันทางจิตไม่ดี สุขภาพจิตเบาะบางมากเจอเหตุการณ์ เข้าทนไม่ได้ หาทางออกไม่ได้ก็ฆ่าตัวตาย ถ้าผ่านกระบวนการฝึกอบรมจิต ปัญหาเรื่องเหล่านี้คงจะไม่เกิด ไม่ส่งผลกระทบต่อสังคม ด้วยการสร้างจิตสำนึก ด้านคุณธรรมในศาสนาที่ตนนับถือ ส่งเสริมให้มีการศึกษาองค์ความรู้ของ ศาสนาที่นับถืออย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพราะพุทธศาสตร์เป็นวิทยาศาสตร์ทาง จิตอยู่แล้ว ส่วนรูปแบบไสยศาสตร์หรือพิธีกรรมเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่ง เท่านั้น ให้ความสำคัญกับการสำรวจดูตัวเองอย่างมีวิจารณญาณ ใช้ปัญญาให้มากอย่า

<sup>๓๕</sup> อ้างแล้ว. หน้า ๒๐๓.



ให้อารมณ์เหนือเหตุผล ถึงแม้จะเป็นเรื่องยากแต่ถ้าตั้งใจแน่วแน่ใช้เวลาในการศึกษา รู้ทันตัวเอง มีสติกำกับอยู่ทุกขณะ สร้างกระบวนการในการบริหารงานด้านส่งเสริมคุณภาพจิตใจของประชาชน โดยการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมให้กับหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการเผยแผ่องค์ความรู้ด้านศาสนธรรมแก่ประชาชน และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านสุขภาพจิต ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันเหตุการณ์ ศึกษาวิเคราะห์แนวทางต่างๆอย่างเป็นระบบ ในรูปเครือข่ายงานสร้างคุณภาพจิตของประชาชน อุบายในการพัฒนาคุณภาพจิตของพุทธศาสน์มีให้เลือกนำมาใช้ให้เหมาะกับพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลอย่างเหมาะสมหลายประการ แต่ละอย่างมีผลสะท้อนกลับมายังผู้ปฏิบัติมากน้อยตามกำลังความสามารถของแต่ละคน โดยไม่ต้องเข้าศึกษาหรือบวชเรียนตามสำนักต่างๆเพียงแต่มีศุภญ์คุณแลมีบุคลากรผู้ประสพการณ์ เชี่ยวชาญเข้าใจในวิธีบริการดีต่อผู้อื่น ในกระแสโลกาภิวัตน์สิ่งที่มาคู่กันคือกระแสวัตถุนิยมในระบอบประชาธิปไตย คนที่จะยืนหยัดสู้ได้จิตใจต้องเข้มแข็งชีวิตจึงไม่ตกเป็นทาส หรือเหยื่อของกระแส ไม่ต้องไปมองไกลถึงขนาดที่จะช่วยสังคมองค์การให้พ้นปัญหาสาธารณะ ขอเพียงให้แต่ละคนช่วยตนเองให้ได้ก็เป็นปัญหาที่หนักหนาพอสมควร พุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านสุขภาพจิต จึงเป็นเรื่องของจิตตภาวนาโดยตรง<sup>๓๖</sup>

๔. ปัญญาภาวนา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง รู้เท่าทันเข้าใจโลกและชีวิตตามสภาวะ เป็นการไตร่ตรองวินิจฉัยเหตุการณ์ตามความเป็นจริง เป็นอิสระ ไม่ตามกิเลส รู้และเข้าใจอะไรตามความเป็นจริง พุทธศาสตร์หลายตัวที่จะนำไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจเจกบุคคล จะมีปัญญากำกับเสมอ ปัญญาเป็นคุณธรรมสำคัญมาก เพราะช่วยเป็นแสงสว่างส่องทางแห่งชีวิต ช่วยคุ้มครองหรือปกครองคนและข้อสำคัญ ช่วยให้พ้นทุกข์ หรือให้หาความสุขได้ในท่ามกลางความทุกข์ การเผชิญปัญหาชีวิตโดยปราศจากปัญญา เปรียบเหมือนการเดินทางไปในที่มืด อาจตกหลุมตกลบ่อ หรือสะพานก็ได้ พุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับปัญญาอย่างมาก และปัญญานั้นต้องเป็นสัมมาปัญญาคือปัญญาที่ถูกต้อง ปัญญาเกิดจากการประกอบความเพียร ฝึกฝน มิใช่เกิดขึ้นเองโดย

<sup>๓๖</sup> อ้างแล้ว. หน้า ๓๗๑.



บังเอิญ เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นเองโดยบังเอิญไม่สามารถที่จะเป็นปัญหาค้น  
 สูงสุด ประเภทของปัญหาจึงมีหลายอย่าง แต่ปัญหาที่จะกำหนดให้เป็น  
 ยุทธศาสตร์ได้ขอเสนอในที่นี้ คือ จินตามยปัญญา ปัญหานี้เกิดจากการ  
 จินตนาการ หรือคิด พิเคราะห์ ไคร่ครวญ ด้วยวิจารณ์ญาณ สุตมยปัญญา  
 ปัญญาประเภทนี้เกิดจากการศึกษา ฟังจากท่านผู้รู้ อบรม สัมมนา ฟังจากสื่อ  
 อื่นๆและภavanaปัญญา เกิดจากการพัฒนาโดยกระบวนการต่างๆ<sup>๓๗</sup>

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถทั้งทางด้านวิชาการ  
 และทางด้านวิชาชีพ จำเป็นที่จะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาปัญญา  
 ของมวลชน เป้าหมายสูงสุดของยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม  
 แนววิถีพุทธ คือการพัฒนาให้เกิดปัญญาซึ่งมีมรรควิธี เพื่อส่งผลให้บรรลุถึง  
 จุดหมายสูงสุด คือ การหลุดพ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการพัฒนา  
 คุณภาพชีวิตของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้นในทุกด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์  
 สังคม และวิญญาณ ซึ่งแต่ละตัวมีเครื่องชี้วัดคุณภาพแตกต่างกันออกไป การ  
 สร้างยุทธศาสตร์พัฒนาเป้าหมายทางสังคมนั้น มีหลักการที่เป็นองค์ความรู้ที่จะ  
 กำหนดยุทธวิธีในการพัฒนาไว้อย่างเด่นชัด สามารถที่จะเลือกใช้ได้ตาม  
 กลุ่มเป้าหมาย หรือปัจเจกบุคคล เป็นวิธีการของการพัฒนาที่ส่งผลต่อการ  
 ดำเนินงานยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องวางตำแหน่งกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนา  
 ตามลำดับของความแตกต่างทางด้านความสามารถทางสติปัญญา เช่น ๑.ผู้ที่มี  
 สติปัญญา (IQ) สูง การรับรู้ เข้าใจได้เร็วเรียกว่า อุดมภูติปัญญา ๒.มีสติปัญญา  
 เฉลียวฉลาดรองลงมา เรียกว่า วิปจิตปัญญา ๓.ผู้มีสติปัญญาปานกลาง เรียกว่า  
 เนยยะ ๔.ผู้อับเฉาปัญญา หรือชั้นปัญญาอ่อน เรียกว่า ปทปรมะ

## บทสรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในพุทธศาสนาเกิดขึ้นตลอดเวลา นับแต่มี  
 การกำหนดให้สมาชิกใหม่เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุ ทุกคนเริ่มต้นจากศูนย์ไม่มี  
 การนำชาติชั้นวรรณะเข้ามาในองค์การคณะสงฆ์ องค์การคณะสงฆ์มีหลักปฏิบัติ  
 หรือหลักการบริหารที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้องค์กรสงฆ์นำเลื่อมใสจนถึงทุก

<sup>๓๗</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต**, พิมพ์ครั้งที่ ๔.  
 (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐-๑๑.



วันนี้ พระพุทธศาสนาจึงให้ความสำคัญกับกระบวนการและปัจจัยในการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำหน้าที่พัฒนาจิตใจให้พ้นจากความทุกข์ และพัฒนาคน  
ให้พร้อมเป็นผู้นำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเป็นการประยุกต์ทฤษฎีตะวันตก  
ควบคู่กับหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา คือ ราชสังคหวัตถุ ๔ พรหม  
วิหาร ๔ หลักธรรมดังกล่าวทำให้เกิดการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จของ  
องค์กร กล่าวคือ หากผู้บริหารขาดหลักธรรม เป็นผู้นำที่ไม่ใช้เหตุผลในการ  
พิจารณา ไม่เป็นกลางในการครองคน ก็ก่อให้เกิดความไม่พอใจจาก  
ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการลุกขึ้นมาต่อสู้จนกลายเป็นปมขัดแย้งขององค์กร  
ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “เมื่อฝูงโคข้ามปากแม่น้ำ ถ้าโคผู้นำฝูงไปตรง โค  
เหล่านั้นย่อมไปตรงทั้งหมดในเมื่อโคผู้นำฝูงไปตรงในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใด  
ได้รับสมมติให้เป็นผู้นำถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนนอกนี้ย่อมประพฤติ  
ธรรมเหมือนกัน ประชาชนทั้งประเทศย่อมอยู่เป็นสุข ถ้าพระราชาทรงดำรงอยู่  
ในธรรม”<sup>๓๘</sup> หากผู้บริหารจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในงาน ขยันและเอา  
ใจใส่ต่องาน ตามหลักอิทธิบาท ๔ จะช่วยให้องค์กรได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มี  
ศักยภาพ และนำหลักพระพุทธโอวาท ๓ อันได้แก่ ประพฤติชอบทั้งทางกาย  
วาจา ใจ และทำใจของตนให้สะอาดบริสุทธิ์ ไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลงมาเป็น  
ปัจจัยในการเกื้อหนุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเพื่อให้งานไปสู่  
ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

<sup>๓๘</sup> อด.จตุกก. (ไทย) ๑๒/๓๕๒/๓๘๖.





## คำถามท้ายบท

๑. ให้นิสิตวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ และความสำคัญของการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์
๒. ให้นิสิตอธิบายถึงหลักการบริหารงานสมัยใหม่ที่มีบูรณาการกับ  
หลักธรรมพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
๓. ให้นิสิตวิเคราะห์พุทธวิธีการจัดองค์กร
๔. ให้นิสิตวิเคราะห์รูปแบบและวิธีการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่  
ปรากฏในพระไตรปิฎก



## อ้างอิงประจำบท

วิ.มหา. (ไทย) ๑/๑๘/๒๓.

วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๒/๓๙.

สง.มหา. (ไทย) ๑๙/๕๗๓-๕๙๕/๑๔๐-๑๔๓.

อง.ตึก. (ไทย) ๒๐/๔๗๕/๑๘๖.

อง.จตุ. (ไทย) ๑๓/๓๒/๓๗-๓๘.

อง.จตุก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๓๗.

อง.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๘๘/๒๕.

อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๕๐๕/๒๙๔.

กระทรวงศึกษาธิการ. **สรุปผลการดำเนินงาน ๙ ปีของการปฏิรูปการศึกษา**  
(พ.ศ.๒๕๔๒ - ๒๕๕๑). กรุงเทพมหานคร: วิ. ที. ซี. คอมมิวนิเคชั่น  
, ๒๕๕๔.

จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา**.  
กรุงเทพมหานคร: บู้ค พอยท์, ๒๕๔๕.

दनัย เทียนพุด, **ความสามารถในทักษะ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: เอ.  
อาร์. อินฟอร์เมชั่น แอน พับลิเคชั่น, ๒๕๕๔.

นิรมล กิตติกุล. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พยอม วงศ์สารศรี. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: หจก.อักษร  
ศาสตร์, ๒๕๕๔.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์  
ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๕๐.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**. พิมพ์  
ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **พระไตรปิฎก: สิ่งที่ชาวพุทธต้องรู้**. พิมพ์  
ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง  
ประเทศไทย, ๒๕๕๑.



๑๙๘ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **การพัฒนาที่ยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ ๓.

กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๕๓.

พุทธทาสภิกขุ. **วิธีฝึกสมาธิ วิปัสสนา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เมตตาพราย  
พรินต์ติ้ง, ๒๕๕๔.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. **การจัดการภาครัฐแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร: บพิธ  
การพิมพ์, ๒๕๕๐.

ว. วชิรเมธี, **ธรรมะบันดาล**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๔. ชุดธรรมประยุกต์สำหรับคนรุ่นใหม่. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์, ๒๕๕๔.

วิลาวรรณ รพีพิศล. **ความรู้พื้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์**, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, ๒๕๕๔.





## ขอบข่ายการเรียนรู้บทที่ ๘

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร
๒. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
๓. วิเคราะห์ประเด็นการสื่อสารที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

### จุดประสงค์การเรียนรู้

๑. เพื่อให้นิสิตมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร
๒. เพื่อให้นิสิตมีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
๓. เพื่อให้นิสิตได้คิด วิเคราะห์ประเด็นการสื่อสารที่ปรากฏในพระไตรปิฎก





## บทที่ ๘

### การสื่อสารในองค์กร ปรีสาย อบุญมณณสุต กณ

#### บทนำ

การสื่อสารนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำรงชีวิตประจำวัน ในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การแจ้งผู้อื่นให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนา ความต้องการ ปัญหา ความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ แนวคิด ท่าทีความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย การอธิบายในด้านภาพรวม รายละเอียด วัตถุประสงค์เหตุผลเป้าหมายและผลงาน การนัดหมายและเรื่องอื่น ๆ ทุกเรื่อง จึงไม่เป็นที่ต้องสงสัยว่า ผู้บริหารจัดการ และผู้นำนั้นจำต้องตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของการสื่อสารในฐานะที่เป็นดัชนีบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ความตระหนัก และความเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและกลไกในการสื่อสารนั้นช่วยให้ผู้บริหารจัดการสามารถบริหารจัดการ และนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การสื่อสารจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ในพระพุทธศาสนาก็มีหลักการสื่อสารเช่นเดียวกัน ในบทนี้จะได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการสื่อสารโดยทั่วไปและที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

#### ๘.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ซึ่งทำให้สามารถสร้างวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันได้โดยจุดประสงค์ของการสื่อสารนั้นมีหลากหลายประการเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ เช่น เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อความบันเทิงเพื่อแสดงข้อเท็จจริงและเพื่อจูงใจให้เปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสารสามารถสร้างวัฒนธรรมของมนุษย์ซึ่งอิทธิพลที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมส่วนมากแล้วเกิดขึ้นมาจากความเชื่อทางศาสนาอันเป็นที่พึงพิงทางใจของมวลมนุษยชาติ

การใช้การสื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยยึดความสัมพันธ์ของงานเป็นหลัก เช่น - แก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การตกลงร่วมกัน- การแลกเปลี่ยนข้อมูล - จัดความขัดแย้ง - เข้าใจบทบาทและหน้าที่

ของแต่ละคน - รักษาความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

"การสื่อสาร" ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

George A. Miller (จอร์จ เอ มิลเลอร์ ) กล่าวว่า "การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง"<sup>๑</sup>

Carl I. Hoveland (คาร์ลไอ โฮฟแลนด์ ) และคณะให้ความเห็นว่า "การสื่อสาร คือกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้ส่งสาร) ส่งสิ่งเร้า (โดยปกติจะเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ (ผู้รับสาร)"<sup>๒</sup>

Jurgen Ruesch and Gregory Bateson (เจอร์เกน รอยช์ และเกรกอรี เบทสัน ) ให้ความเห็นว่า "การสื่อสารไม่ได้หมายถึงการถ่ายทอดสารด้วยภาษาพูดและภาษาเขียนที่ชัดเจนและแสดงเจตนาชัดเจนเท่านั้น แต่การสื่อสารยังรวมไปถึงกระบวนการทั้งหลายที่คนมีอิทธิพลต่อกันด้วย ซึ่งคำนิยามนี้ยึดหลักที่ว่า การกระทำและเหตุการณ์ทั้งหลาย มีลักษณะเป็นการสื่อสาร หากมีผู้เข้าใจการกระทำและเหตุการณ์เหล่านั้นนั้นก็หมายความว่าความเข้าใจที่เกิดขึ้นแก่คน ๆ หนึ่งนั้นได้เปลี่ยนแปลงข่าวสารที่คน ๆ นั้นมีอยู่และมีอิทธิพลต่อบุคคลผู้อื่นๆ"<sup>๓</sup>

Dennis S. Gouran, William E. Wethoff, Joei A. doelger การสื่อสาร หมายถึง การผลิตสารอย่างตั้งใจ และได้ถ่ายทอดสารนั้นโดยบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น หรือหลายๆคนเมื่อผู้รับสารได้รับสารแล้ว จะทำการแปลสารให้เข้าใจตรงตามผู้ส่งสารให้ ถือว่าการสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จ แต่ถ้าผู้รับสารแปลสารไม่ตรงตามความต้องการของผู้ส่งสารต้องการ ถือว่าการสื่อสารนั้นประสบ

---

<sup>๑</sup> George A. Miller, **Language and Communication**, (New York: McGraw-Hill, 1951), p.6.

<sup>๒</sup> Carl I. Hovland, Irvin G. L. Janis, and Harold H. Kelly, **Communication and Persuasion**, (New Haven: Yale University Press, 1953), p.12.

<sup>๓</sup> Jurgen Ruesch and Gregory Bateson, **Communication: The Social Matrix of Psychiatry**, (New York: W.W. Norton & Co, 1951), pp.5-6.

ความล้มเหลวหรือเกิดความผิดพลาดได้ ถ้าเรารู้จักวิธีที่จำทำการสื่อสาร จะทำให้เราประสบความสำเร็จในการสื่อสารได้<sup>๔</sup>

โดยสรุป "การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสารหรือข้อมูล (message) จากผู้ส่งสาร(source) ไปยังผู้รับสาร(receiver)โดยการผ่านช่องทางการสื่อสาร(Channel) และสามารถตรวจสอบโดยปฏิกิริยาย้อนกลับ (Feedback) ถ้าผู้รับสารแปลความหมายตรงกับผู้ส่งสารต้องการก็ถือว่าผู้สื่อสารประสบความสำเร็จในการสื่อสาร แต่ถ้าผู้รับสารแปลความหมายไม่ตรงกับความต้องการผู้รับสาร ก็ประสบความล้มเหลวในการสื่อสาร

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารจะต้องตั้งเป้าหมายในการสื่อสารในแต่ละครั้งไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารชนิดใดก็ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวมี ๓ ประการ คือ

๑. การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร คือ การส่งต่อถ่ายโอนเรื่องราวในรูปแบบต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร เพื่อมุ่งให้ผู้รับสารมีความรู้ความเข้าใจในสารที่ผู้ส่งสารส่งไป

๒. การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ คือ การสื่อสารเพื่อเปลี่ยนแปลงแนวคิด มุมมอง ความเชื่อ ทศนคติ ของผู้รับสารเพื่อให้ผู้รับสารคล้อยตามและปฏิบัติ

๓. การสื่อสารเพื่อความบันเทิง คือ มุ่งให้ความเพลิดเพลินสนุกสนานเบิกบานใจของผู้รับสาร เพื่อให้เกิดจินตนาการในการเรียนรู้

แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์เนื้อหาไว้ว่า นับตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการศึกษาวิจัยด้านนิเทศศาสตร์จนถึงปัจจุบันนั้นสิ่งที่นักวิจัยด้านนิเทศศาสตร์และนักวิชาการให้ความสนใจมาก คือ สาร ในด้านต่าง ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันไป เช่น เนื้อห่องค์ประกอบของการสื่อสาร เป็นต้น

## ๔.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

วิธีการเผยแผ่พุทธธรรมในสมัยพุทธกาล ได้แจกแจงถึงโครงสร้างรูปแบบของวิธีในการสอนต่าง ๆ ซึ่งสามารถ สรุปประเด็นต่าง ๆ ได้ ๕ ประการ คือ ๑.

<sup>๔</sup> Dennis S. Gouran, William E. Wethoff, Joei A. doelger (อ้างถึงใน นงนุช ศิริโรจน์, การสื่อสารมวลชนเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓), หน้า ๓๗.

คุณสมบัติผู้สอน ๒. หลักทั่วไปในการสอน ๓. ลีลาการสอน ๔ อย่าง ๕. วิธีสอนแบบต่าง ๆ ๕. กลและวิธีอุบายประกอบการสอนของพระพุทธเจ้า<sup>๕</sup>

๑. คุณสมบัติผู้สอน ในทางพระพุทธศาสนานั้นบุคคลผู้ถือว่าเป็นพระธรรมกถึกหรือนักเผยแผ่พุทธธรรมที่ดีจำเป็นต้องมีลักษณะคุณสมบัติซึ่งเป็นองค์ของกัลยาณมิตร๗ ประการ

๒. หลักทั่วไปในการสอน ในการแสดงธรรมนั้นพระองค์ทรงใช้หลักการสอนให้เหมาะสมกับบุคคลประเภทต่าง ๆ

๓. ลีลาการสอน ๔ อย่าง ลีลาในการสอนแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้า ๔ ประการ คือ ๑. สันติสนทนา อธิบายแจ่มแจ้งให้เห็นชัดเจนแจ่มแจ้งเหมือนจูงมือไปดูให้เห็นกับตา ๒. สมทศนา ชักจูงให้เห็นจริงด้วยชวนให้คล้อยตามจนต้องยอมรับและนำไปปฏิบัติ ๓. สมุตเตชนา เร้าใจให้แก่วกกล้า บังเกิดกำลังใจปลุกใจให้มีอุตสาหะแข็งขันมั่นใจว่าจะทำให้สำเร็จทนต่อความเหนื่อยยาก ๔. สัมปหังสนา ชโลมใจให้แช่มชื่นร่าเริงเบิกบานพึงไม่เบื่อและเปี่ยมด้วยความหวังเพราะเห็นประโยชน์ในการปฏิบัติ สรุปร่าย ๆ ว่าใช้หลัก ๔ ส. ซึ่งถอดเป็นภาษาไทยที่เข้าใจง่าย ๆ คือ แจ่มแจ้ง จูงใจ แก่วกกล้า ร่าเริง

๔. วิธีสอนแบบต่าง ๆ

วิธีสอนของพระพุทธเจ้ามีหลายวิธีด้วยกันแต่ที่ทรงใช้บ่อยได้แก่ วิธีดังต่อไปนี้ ๑. แบบสากัจฉา หรือการสนทนา ๒. แบบบรรยาย ๓. แบบถามตอบปัญหาซึ่งในการถามตอบปัญหานั้นพระพุทธเจ้าทรงสอนให้พิจารณาคุณลักษณะของปัญหาและวิธีการตอบไว้

๕. กลวิธีและอุบายประกอบการสอนของพระพุทธเจ้า

จะเห็นได้ว่า พระพุทธองค์ได้นำหลักธรรมของพระพุทธองค์เองได้มาเผยแผ่เพื่อให้ชาวโลกได้ประพฤติปฏิบัติดำเนินตามหลักให้ถูกต้อง ยกตัวอย่างเช่น พระพุทธองค์ได้ตรัสรู้ธรรมใหม่ ๆ ได้ประกาศหลักธรรมกับ ปัญจวัคคีย์ ทั้ง ๕ อัน ได้แก่ โกณฑัญญะ วัปปะ ภัททิยะ มหานมะ และอัสสชิ ซึ่งเคยอุปัฏฐากปรนนิบัติพระองค์มา ทรงพิจารณาด้วยพระญาณจึงทราบว่บัดนี้เหล่าปัญจวัคคีย์สถิตอยู่ ณ ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน ใกล้เมืองพาราณสีแห่งแคว้นกาสิ อันอยู่ห่าง

<sup>๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), *พุทธวิธีในการสอน*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๖๘.



จากตำบลดูรูเวลาเสนาบดีเป็นระยะเวลาประมาณ ๑๘ โยชน์ ทรงเห็นว่าเหล่าปัญจวัคคีย์ทั้ง ๕<sup>๖</sup> จะสามารถบรรลุธรรมได้และเบื้องแรกสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าจะเหาะเสด็จไปทางอากาศ แต่พิจารณาว่าควรเสด็จพระพุทธดำเนินไปทางปฐมพีเพื่อจะได้ส่งเคราะห์แก่อุปกาชีวก ซึ่งต่อไปภายหน้าจะได้บรรพชาในพระพุทธศาสนาศึกษาธรรมจนสำเร็จเป็นพระอรหันต์ทั้งนี้ก็ด้วยพระมหากรุณาธิคุณซึ่งมีต่อมวลมนุษย์และเหล่าสรรพสัตว์อันหาที่สุดมิได้

เมื่อเหล่าปัญจวัคคีย์มองเห็นพระพุทธเจ้าเสด็จมาแต่ไกล ก็นัดหมายกันว่าจะไม่ทำการลุกต้อนรับ ไม่ให้ทำการอภิวาทและไม่รับบาตรจีวร แต่ให้ปูอาสนะไว้ ถ้าทรงประสงค์จะนั่งก็นั่ง แต่ถ้าไม่ประสงค์ก็แล้วไป แต่ครั้งพระองค์เสด็จถึงต่างก็ลืมกติกาก่อนที่ต่างได้พากันลุกขึ้นและอภิวาทกราบไหว้ และน่าน้ำล้างพระบาท ตั้งรองพระบาท ผ้าเช็ดพระบาทมาคอยปฏิบัติพระพุทธเจ้าได้เสด็จประทับบนอาสนะทรงล้างพระบาทแล้ว เหล่าปัญจวัคคีย์ก็เรียกพระองค์ด้วยถ้อยคำที่เสมอ คือเรียกพระองค์ว่า อาวุโส ที่แปลว่า ผู้มีอายุ หรือแปลอย่างภาษาไทยว่า คุณ โดยไม่มีความเคารพพระองค์ตรัสห้ามและทรงบอกว่าพระองค์ทรงตรัสรู้แล้ว จะแสดงธรรมให้ท่านทั้งหลายฟัง เมื่อท่านทั้งหลายตั้งใจฟังและปฏิบัติโดยชอบก็จะเกิดความรู้จนถึงที่สุดทุกขได้ เหล่าปัญจวัคคีย์ก็กราบทูลคัดค้านว่าเมื่อทรงบำเพ็ญทุกรกิริยายังไม่ได้ตรัสรู้ เมื่อทรงเลิกเสียจะตรัสรู้ได้อย่างไร พระพุทธเจ้าก็ยังตรัสยืนยันเช่นนั้น และเหล่าปัญจวัคคีย์ก็คัดค้านเช่นนั้นถึง ๓ ครั้ง พระพุทธองค์จึงตรัสให้ระลึกว่า แต่ก่อนนี้พระองค์ได้เคยตรัสพระวาจาเช่นนี้หรือไม่ เหล่าปัญจวัคคีย์ก็ระลึกได้ว่า พระองค์ไม่เคยตรัสพระวาจาเช่นนี้ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงได้ยินยอมที่จะฟังพระธรรม พระพุทธเจ้าเมื่อทรงเห็นว่า เหล่าปัญจวัคคีย์พากันตั้งใจเพื่อจะฟังธรรมของพระองค์แล้ว จึงได้ทรงแสดง ปฐมเทศนา คือ เทศนาครั้งแรก ธรรมจักรกับปาวณสูตร โปรดเหล่าปัญจวัคคีย์ พระองค์ได้ทรงแสดงปฐมเทศนานี้ในวันรุ่งขึ้นจากที่เสด็จไปถึง คือ ได้ทรงแสดงในวันเพ็ญของเดือน อาสาฬหะ หรือเดือน ๘ ก่อนวันเข้าพรรษาหนึ่งวัน ซึ่งเป็นวันที่ประกอบพิธี อาสาฬหบูชา ดังที่ได้กำหนดตั้งขึ้นเป็นวันบูชาวันหนึ่ง

<sup>๖</sup> ม.ม.(ไทย) ๑๒/๓๒๘/๒๖๙.





### ๘.๒.๑ หลักการสอนของพระพุทธเจ้า

จะเห็นได้ว่าพระพุทธศาสนากำหนดจุดมุ่งหมายในการสอนให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งต้องมีเนื้อหา เรื่องที่จะสอนมีตัวผู้รับหรือผู้ฟังและวิธีการสอนอย่างครบถ้วน<sup>๗</sup>

๑. สอนจากสิ่งที่รู้เห็นเข้าใจง่าย หรือรู้เห็นเข้าใจอยู่แล้ว ไปหาสิ่งที่เห็นเข้าใจได้ยาก หรือยังไม่รู้ไม่เห็นไม่เข้าใจ

๒. สอนเนื้อเรื่องที่ค่อยลุ่มลึก ยากลงไปตามลำดับขั้นและความต่อเนื่องกันเป็นสายลงไป อย่างที่เรียกว่าสอนเป็น อนุบทพิภพ

๓. ถ้าสิ่งที่สอนเป็นสิ่งที่แสดงได้ ก็สอนด้วยของจริงให้ผู้เรียน ได้ดู ได้เห็น ได้ฟังเอง อย่างที่เรียกว่าประสบการณ์ตรง

๔. สอนตรงเนื้อหา ตรงเรื่อง คมอยู่ในเรื่อง มีจุด ไม่วกวน ไม่ไขว่ไขว ไม่ออกนอกเรื่องโดยไม่มีอะไรเกี่ยวข้องในเนื้อหา

๕. สอนมีเหตุผล ตรงตามเห็นจริงได้ อย่างที่เรียกว่า สนิทาน

๖. สอนเท่าที่จำเป็นพอดี สำหรับให้เกิดความเข้าใจให้การเรียนรู้ได้ผล ไม่ใช่สอนเท่าที่ตนรู้ หรือสอนแสดงภูมิว่าผู้สอนมีความรู้มาก

๗. สอนสิ่งที่มีความหมาย ควรที่เขาจะเรียนรู้ และเข้าใจ เป็นประโยชน์ แก่ตัวเขาเอง อย่างพุทธพจน์ที่ว่า พระองค์ทรงมีเมตตา หวังประโยชน์แก่สัตว์ทั้งหลาย

### ๘.๒.๒ หลักการและวิธีการในการเผยแผ่ตามหลักพระพุทธศาสนา

การเผยแผ่ คือ การทำให้ขยายออกไปการทำให้ขยายวงกว้างออกไป

๑. หลักประโยชน์ ๓ การประกาศพระพุทธศาสนาโดยยึดหลักประโยชน์

๒. หลักไตรสิกขา หลักการที่สำคัญอีกประการ คือ ไตรสิกขา คือ สิ่งที่เราเรียกว่าความงามในเบื้องต้น

๓. ศักยภาพของมนุษย์ พระพุทธเจ้าถือหลักว่ามนุษย์เป็นผู้ฝึกได้

<sup>๗</sup> พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ ฐิตญาโณ), พุทธวิธีเผยแผ่พระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : พรศิวกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๒.



### ๘.๒.๓ หลักการวิเคราะห์ผู้รับสารตามแนวพุทธศาสนา

พระพุทธเจ้าทรงแยกวิเคราะห์ผู้รับสารตามระดับปัญญาซึ่งแตกต่างกันไปจากหลักการสื่อสารของนักวิชาการตะวันตกที่วิเคราะห์ผู้รับสารตามหลักพื้นฐานง่าย ๆ เช่น ลักษณะทางกายภาพจิตใจ

ความแตกต่างของบุคคล ๔ ประเภท ทรงมองเห็นว่าบุคคลมีความสามารถทางปัญญาแตกต่างกันเป็น ๔ ระดับ คือ<sup>๘</sup>

๑.๑. อุคฆติตัญญู ได้แก่ ผู้มีภูมิปัญญาที่สามารถเรียนรู้และเข้าใจพระธรรมคำสอนได้ทันที

๑.๒. วิปจิตัญญู ได้แก่ ผู้สามารถเรียนรู้ได้เมื่อมีการอธิบายขยายความเพิ่มเติมเปรียบเสมือน ดอกบัวที่ชูก้านมาถึงระดับพื้นน้ำรอที่จะโผล่พ้นน้ำในวันรุ่งขึ้นและเตรียมบานเมื่อได้รับแสงตะวัน

๑.๓. เนยยะ คือ ผู้อาจเรียนรู้ธรรมด้วยอาศัยความเพียรอย่างยิ่งยวดทั้งด้วยการฟัง การคิด การถาม การท่องบ่น เปรียบเสมือน ดอกบัวที่อยู่ใต้น้ำต้องการเวลาในการโผล่ขึ้นสู่พื้นผิวน้ำเพื่อเบ่งบานในโอกาสต่อไป

๑.๔. ปทปรมะ ได้แก่ ผู้ซึ่งไม่อาจเรียนรู้และเข้าใจในพระธรรมวิเศษแม้จะฟังคิดและท่องบ่นอย่างไรก็ตามเปรียบเสมือนบัวที่จมติดอยู่ใต้น้ำ

### ๘.๒.๔ หลักการเกี่ยวกับเนื้อหาที่เผยแผ่

การทำความเข้าใจการดำรงชีวิตอันประเสริฐที่เรียกว่า พรหมจรรย์ออกไปเผยแผ่ประชาชน จะเห็นได้ว่าพระองค์ได้วิธีการเผยแผ่ที่หลากหลาย ที่เห็นได้ชัด ก็คือ ใช้วิธีแบบมุขปาฐะบอกเล่าปากต่อปากทั่วไปเพื่อรับรู้วิธีประพฤติปฏิบัติหลักธรรมของพระพุทธองค์ โดยยึดหลักธรรม โอวาทปาติโมกข์ หรือ โอวาท ๓ หลักคำสอนสำคัญของพระพุทธศาสนาเป็นคำสอนที่เป็นหัวใจของพระพุทธศาสนากว่าได้ โอวาท ๓ เป็นพระพุทธพจน์ที่พระพุทธเจ้าตรัสแก่พระอรหันต์ ๑,๒๕๐ รูป ที่มาชุมนุมกันโดยมิได้นัดหมาย ณ เวฬุวารามในวันเพ็ญเดือน ๓ ( วันมาฆบูชา) ในครั้งพระพุทธองค์ทรงแสดงโอวาทปาฏิโมกข์ โดยตรัสเป็นพระคาถา รวม ๓ พระคาถา ขันติ คือ ความทนทานเป็นตบะอย่างยิ่ง

<sup>๘</sup> อภิ.ธัต. (ไทย) ๓/๑๕๒/๓๓๖.

พระพุทธเจ้าทั้งหลายตรัสว่า พระนิพพานเป็นธรรมอย่างยิ่ง ผู้ทำร้ายผู้อื่น ผู้เบียดเบียนผู้อื่นไม่เชื่อว่าเป็นบรรพชิต ไม่เชื่อว่าเป็น สมณะเลย<sup>๙</sup>

ฉะนั้น การเผยแผ่ตามหลักพระพุทธศาสนามีวิธีการมากมายหลายวิธีทั้ง วิธีการพูด วิธีการทำตัวอย่างให้ดู วิธีการเขียนแต่ไม่ว่าจะเผยแผ่ด้วยวิธีการใด ๆ ก็ ตามนั้นนักเผยแผ่ไม่ว่าเป็นพระภิกษุสงฆ์ หรือ อุบาสก อุบาสิกาจะต้องยึดหลักการ ตามที่พระพุทธเจ้าได้บัญญัติขึ้นเพื่อจะได้เป็นไปตามครรลองครองธรรมของพระ พุทธองค์

#### ๘.๒.๕ เป้าหมายของการเผยแผ่

พระพุทธเจ้าได้ประกาศนโยบายหรือเผยแผ่พระพุทธศาสนาไว้ว่าให้ออก เผยแผ่พระพุทธศาสนาโดยมีเป้าหมาย คือ<sup>๑๐</sup>

๑. เพื่อประโยชน์
๒. เพื่อความสุข ทั้งแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย
๓. เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก

เป็นที่น่าสังเกตว่าพระพุทธเจ้าบอกวาทให้เผยแผ่ทั้งแก่เทวดาและมนุษย์ ไม่ใช่จะจะไปอ่อนน้อมต่อเทวดาหรือไปขอพึ่งเทวดา เพราะเทวดาที่เป็นมิฉฉาภิภูมิจึงมี ดังนั้น พุทธศาสนาจึงเป็นศาสนาที่ประโยชน์ทั้งแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย

การเผยแผ่พระพุทธศาสนาในสมัยก่อนนั้น ได้มีการทำกันหลายรูปแบบ ได้แก่การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเลื่อมใส การสนทนา การแนะนำ การตอบปัญหา ข้อข้องใจและการแสดงธรรมไปตามลำดับ โดยที่พระพุทธเจ้าทรงประธานหลัก เผยแผ่ ให้พระสาวกยึดถือเป็นหลักปฏิบัติว่า ให้แสดงธรรมมีเหตุผลสัมพันธ์ ต่อเนื่องกันไปโดยลำดับ ชี้แจงให้เข้าใจในแต่ละแง่แต่ละประเด็นแสดงธรรมด้วย จิตเมตตาอนุเคราะห์มุ่งจะให้ประโยชน์แก่ผู้ฟัง ไม่แสดงธรรมเพราะเห็นแก่ ลาภสักการะ แสดงธรรมไม่ยกตนไม่เสียดสีข่มผู้อื่น ตลอดจนยึดหลักโอวาทปาฏิโมกข์คือการไม่กล่าวร้ายผู้ใด มีความสำรวมในศีล เป็นต้น

การเผยแผ่พระพุทธศาสนาขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามีความ เจริญรุ่งเรืองอย่างมากในชมพูทวีป ถึงแม้ว่าหลังจากที่พระพุทธองค์ทรง บริณิพพานแล้ว เหล่าพระสงฆ์สาวกต่างก็ได้ช่วยกันเผยแผ่พระพุทธศาสนาสืบต่อ

<sup>๙</sup> อัง.สตต.(ไทย) ๒๓/๒๐/๒๕๒.

<sup>๑๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธวิธีในการสอน, หน้า ๘๙.



เรื่อยมาจนถึงสมัยพระเจ้าอโศกมหาราช พระองค์ทรงให้การอุปถัมภ์ในการทำตติยสังคายนา ยั้มนานาประเทศ จำนวน ๙ สาย เมื่อ ๓๐๓ เลือกสรรพระอรหันต์ส่งไปแพร่หลายออกไปนอกประเทศอินเดียแต่ครั้งกระนั้น โดยพระโสณเถระกับพระอุตตรเถระ ได้เป็นหัวหน้าพระธรรมทูตมายังดินแดนสุวรรณภูมิ ดังมีหลักฐานปรากฏอยู่ที่พระปฐมเจดีย์ จังหวัดนครปฐม อันแสดงถึงความเจริญรุ่งเรืองเป็นอย่างมากของพระพุทธศาสนาในประเทศครั้งนั้น

การเผยแผ่พระพุทธศาสนามีการแพร่หลายในทุกยุคทุกสมัยที่ผ่านมา นั้น พระสงฆ์นั้นเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเพราะเป็นส่วนหนึ่งของพระรัตนตรัยหนึ่งในพุทธบริษัทซึ่งถือว่าเป็นองค์หลักเป็นกำลังสำคัญของพระพุทธศาสนาด้วย เพราะพระสงฆ์สาวกส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ ปฏิบัติตรง ปฏิบัติสมควร เป็นผู้ควรแก่การการค้ำับ ควรแก่การต้อนรับควรแก่ของทำบุญ ควรแก่การกราบไหว้บูชา เป็นเนื่อบานุญอันยอดเยี่ยมของโลกและไม่เพียงแต่ท่านจะอบรมสั่งสอนหลักธรรม ท่านยังสามารถปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมด้วย

นอกจากนั้นพระภิกษุสงฆ์ในพระศาสนาอยู่ในฐานะเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณเป็นที่พึ่งเป็นผู้อบรมสั่งสอนหลักธรรมทางศาสนาแก่พุทธศาสนิกชนเพื่อให้สังคมอย่างสงบสุข และในบางโอกาสก็ให้การสนับสนุนช่วยเหลือสงเคราะห์ชุมชนในด้านต่าง ๆ ด้วย โดยที่อยู่ภายใต้กรอบอันดีงามของศาสนาจากบทบาทหน้าที่ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ พระภิกษุสงฆ์ในพระพุทธศาสนาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง การศึกษาและคุณภาพชีวิตจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้อง และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมเสมอซึ่งความสามารถในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ของพระภิกษุสงฆ์ดังกล่าว นั้น จึงเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะตาม เหตุปัจจัย

ดังนั้นการสื่อสารในองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การใดก็ตามหากต้องการให้การสื่อสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับนั้นเข้าใจตรงกันและดำเนินการตามที่ได้วางเอาไว้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นจะต้องประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบด้วยกันคือ<sup>๑๑</sup>

๑. ผู้ส่งสาร ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาของสารที่ต้องการจะสื่อออกไปเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะที่ดี มีความน่าเชื่อถือ แคล่วคล่อง

<sup>๑๑</sup> มณฑล ใบบัว, **หลักและทฤษฎีการสื่อสาร**, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์, ๒๕๓๖), หน้า ๒๑๔.



เปิดเผยจริงใจ และมีความรับผิดชอบ ในฐานะเป็นผู้ส่งสาร เป็นผู้ที่สามารถเข้าใจความพร้อมและความสามารถในการรับสารของผู้รับสาร เป็นผู้รู้จักเลือกใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการส่งสารหรือนำเสนอสาร

๒. สาร หมายถึงบรรดาความรู้ ความคิดและประสบการณ์ที่ผู้ส่งสารต้องการจะถ่ายทอดเพื่อการรับรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนเพื่อความเข้าใจร่วมกันหรือโต้ตอบกันและ

๓. ผู้รับสาร หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือมวลชนที่รับเรื่องราวข่าวสาร จากผู้ส่งสาร และแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ ต่อผู้ส่งสาร หรือส่งสารต่อไปถึงผู้รับสารคนอื่น ๆ ตามจุดมุ่งหมายของผู้ส่งสาร

#### ๘.๒.๖ หลักการสื่อสารที่ปรากฏในพาลบัณฑิตสูตร<sup>๑๒</sup>

๑. พูดคำจริง คือ คำพูดแน่นอนและคงที่ รักษาคำพูดไม่เปลี่ยนแปลงไปมา

๒. พูดคำสมานไมตรี คือ พูดคำผูกไมตรีและพูดคำประสานสามัคคี พูดแนะนำคนที่ยัง ไม่รู้จักกันและพูดชักนำคนที่รู้จักกันให้ชอบพอกัน พูดชักจูงคนที่ชอบพอกันให้สนิทสนมกัน

๓. คำไพเราะ คือ คำพูดที่ดูดีมีค่าและ คำพูดอ่อนหวานถ้อยคำออกมาจาก น้ำใจใสสะอาดของผู้พูด พูดเร้าใจผู้ฟังให้เห็นควรถือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง ซึ่งจัดเป็นคำพูดดูดีมีค่า พูดให้กำลังใจ ทำให้ผู้ฟังซื่อบาน

๔. พูดคำพูดที่มีประโยชน์ คือ คำพูดมีเหตุผล มีหลักฐานยืนยันผู้อื่นคัดค้านไม่ได้<sup>๑๓</sup>

นอกจากนี้พระพุทธเจ้าทรงแสดงลักษณะการสื่อสารที่ไม่ดีของคนพาลดังนี้ คือ<sup>๑๔</sup>

๑. คนพาลชอบเผยโทษของคนอื่น
๒. คนพาลไม่ชอบเผยคุณงามความดีของคนอื่น
๓. คนพาลไม่ชอบเผยโทษของตน
๔. คนพาลชอบบอวอดคุณงามความดีของตน

<sup>๑๒</sup> ม.อุป.(ไทย) ๑๔/๔๖๗-๔๗๐/๒๖๗-๒๖๘.

<sup>๑๓</sup> ชัยวัฒน์ อัตพัฒน, **หลักพระพุทธศาสนา**, (กรุงเทพมหานคร: คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๓), หน้า ๑๖๕-๑๖๖.

<sup>๑๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๒-๑๖๓

การสื่อสารจะต้องสื่อให้เหมาะสมกับระดับปัญญาที่แตกต่างกันของผู้รับสารโดยใช้เทคนิควิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าว่าด้วยการสื่อสารในด้านกระบวนการสื่อสาร หลักการพูด การฟัง หลักการที่ล้าลึกที่สร้างสรรค์ให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ หลักคำสอนของพระพุทธเจ้ายังครอบคลุมไปถึงหลักจรรยาบรรณและจริยธรรมของ การสื่อสารอีกด้วย เป็นหลักการสื่อสารที่ช่วยให้บุคคลมีความสุขมีความสัมพันธ์ที่ดีและยั่งยืนกับบุคคลอื่นๆ และ เป็นหลักการสื่อสารที่ช่วยให้สังคมทุกระดับทั้งในระดับครอบครัวชุมชน ประเทศชาติ และ โลก คงไว้ซึ่งสันติสุข<sup>๑๕</sup>

นอกจากหลักการที่กล่าวแล้วนี้ พระองค์ยังมีได้วางเฉยในการปรับตัวของสาวกเช่นกัน พระองค์ยังวางกรอบให้สาวกแสดงท่าทีต่อตัวเองอีก เพื่อปฏิบัติต่อคนอื่นและตัวเอง นี่คือการในการแสดงความสัมพันธ์กับคนอื่น ซึ่งอยู่บนพื้นฐานในกรอบของตัวเอง เรียกว่า มีดีก่อนที่จะสอนคนอื่นได้ ซึ่งก็เป็นไปอย่างราบรื่นตามที่พระองค์วางกฎเหล่านี้ไว้ อย่างไรก็ตาม จะพบว่าหลักการที่พระองค์วางไว้แล้วนั้น หากสาวกองค์ไหนละเมิด พระองค์ก็ทรงตำหนิ หรือลงโทษไว้ด้วยนั้นแสดงว่า พระองค์เน้นการสร้างแม่แบบที่ดีให้แก่ประชาชน ส่วนในเรื่องการปฏิบัติ หากสาวกองค์ใดมีวเมหาหรือหลงทางหรือท้อแท้ พระองค์ก็ชวนช่วยเหลือให้สาวกเหล่านั้น มีกำลังใจ เช่น พระวัคคลีที่มีวเมหาแต่รูปพระองค์ พระองค์ก็ทรงเตือน พระโมคคัลลานะขณะปฏิบัติธรรมเกิดนิรณ (ง่วงนอน) ครอบงำ พระองค์ก็ทรงหาอุบายแก้ จนสามารถบรรลุธรรมเมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว หลักการที่พระองค์วางไว้กว้าง ๆ สำหรับสาวกที่จะออกไปเผยแผ่ธรรมะ มีใจความย่อ ๆ ใน ๓ ประการ เนื่องจากว่า พระองค์มิได้จำกัดวิธีการเผยแผ่ธรรมะอย่างเคร่งครัดจนเกินไป แต่ให้สาวกพิจารณาในกรอบกว้าง ๆ ทั้งสามนี้ หลักการกว้าง ๆ ในแง่การกระทำมี ๓ คือ<sup>๑๖</sup>

๑. การไม่ทำบาปทั้งปวง
๒. การทำกุศลให้ถึงพร้อม
๓. การทำจิตให้ผ่องแผ้ว

<sup>๑๕</sup> สุวัฒน์ จันทระจันง, ความเชื่อมนุษย์เกี่ยวกับปรัชญาและศาสนา, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๔๐), หน้า ๓๑๕.

<sup>๑๖</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๙๐/๕๐-๕๑.

นี่คือ หลักการกว้าง ๆ ที่พระองค์ประทานแก่สาวกที่เป็นพระอรหันต์ ๑,๒๕๐ องค์ ในวันมาฆบูชา เพราะสาวกเหล่านี้ ต้องเดินทางไปยังที่ต่าง ๆ เพื่อเผยแผ่พระธรรมคำสอนของพระองค์ นี่แสดงให้เห็นว่า พระองค์มิได้จำกัดสิทธิในการเผยแผ่ธรรมะ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งการเผยแผ่หรือการใช้วิธีต่าง ๆ ในการสั่งสอนนั้น แต่ละองค์ตระหนักในหลักการกว้าง ๆ ข้างบนนี้ส่วนวิธีการสื่อสาร การสัมพันธ์กับผู้คนในที่ต่าง ๆ นั้น สาวกทั้งหลายคงใช้ภาษาชาวบ้าน หรือหากต้องการเนื้อความที่แท้จริง เพื่อมิให้เกิดความผิดเพี้ยนในหลักที่พระพุทธเจ้าสอน สาวกองค์นั้นจะหาโอกาสเข้าเฝ้าพระองค์ เพื่อให้พระองค์เทศนาธรรมให้ฟังอีกครั้ง

อย่างไรก็ตาม พระองค์ก็ได้วางกรอบแนวการสอน และการเผยแผ่พระธรรมคำสอนเอาไว้แก่พุทธสาวกกลุ่มแรก ๖๐ องค์ ซึ่งถือกันว่าเป็นพุทธปณิธานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่เวไนยสัตว์ทั้งปวงอย่างสูงสุด เพื่อให้สาวกได้ทำหน้าที่ของตนตามพุทธประสงค์ที่<sup>๑๗</sup>

จรถ ภิกขเว จาริกัม พหุชนหิตาย พหุชนสุขาย

โลกานุกมปาย อุตถาย หิตาย สุขาย เทวมนุสสานัม

พวกเธอจงเที่ยวจาริก (ไป) เพื่อประโยชน์และความสุข

แก่มหาชน เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูล

และความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ทั้งหลาย

จุดที่เป็นหัวใจของงานวิจัยบทนี้คือ การศึกษาถึงปัญหาเรื่องการใช้ภาษาในครั้งพุทธกาล ว่ามีหรือไม่ พระองค์ใช้ภาษาใดในการสั่งสอนสาวกและประชาชนทั่วไป และพระองค์ทรงแก้ปัญหานี้อย่างไร ซึ่งจะนำไปเป็นแบบแผนในการนำมาเป็นบรรทัดฐานในการแก้ปัญหาในปัจจุบันสืบไป ปัญหาที่เป็นจุดค้นคว้าหาคำตอบคือ พระพุทธองค์ทรงรู้ภาษาต่าง ๆ เหล่านั้นได้อย่างไร หรือใช้ภาษาของคนที่ได้ อย่างไร พระองค์ใช้ภาษาใด เป็นภาษากลางในการถ่ายทอดธรรมะให้คนฟังเข้าใจ เพราะในสมัยนั้น เชื่อว่าแต่ละเผ่า แต่ละแคว้นคงใช้ภาษาต่างกัน เสถียรโพธิ์นันทะกล่าวยืนยันว่า “พระพุทธเจ้ามิได้ใช้ภาษามคธในการเผยแผ่ธรรมะภาษาเดียว เหตุผลคือ(๑) ในสมัยนั้น แคว้นต่าง ๆ มีภาษาเป็นของตนเอง คงไม่เข้าใจภาษาอื่น ๆ มากนัก (๒) ก่อนพระองค์จะออกผนวช ได้ศึกษาศิลปวิทยาการมากมาย จึง

<sup>๑๗</sup> วิ. มหา. (บาลี) ๔/๓๒/๒๗, วิ. มหา. (ไทย) ๔/๓๒/๔๐.

เป็นไปได้ว่า พระองค์ย่อมรู้และเข้าใจภาษาอื่นได้โดยไม่ต้องสงสัย”<sup>๑๘</sup> นั่นก็เพราะว่า ประเทศอินเดียในสมัยนั้น มีภาษาใช้มากมาย กรณากุศลาสัย กล่าวว่า อินเดียมีภาษาที่ใช้กันอยู่เป็นทางการ ๑๕ ภาษา แต่ละภาษามีอักษรเป็นของตัวเองซึ่งส่วนมากมาจากอักษรเทวนาครี<sup>๑๙</sup>

ใน ๑๕ ภาษานี้ ท่านยังได้กล่าวว่า ทั้งหมดมีอยู่ ๒ ตระกูลใหญ่ ๆ คือ อินเดีย-อารยะ(Indo-Aryan) และทราวาท หรือดราวิเดียน (Dravidian) นอกจากสอง ตระกูลนี้แล้ว ยังมีอีกสองตระกูล คือ จีน-ทิเบต (Sino-Tibetan) และนิซาต (Nisad) ภาษาที่พูดกันมีสี่ตระกูลใหญ่ ๆ เหล่านี้ ต่างก็อยู่คนละแคว้น คนละทิศ อินเดีย-อารยะอยู่ภาคเหนือ ตะวันตกเฉียงเหนือ ตะวันตก ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทราวาทอยู่ทางภาคใต้ จีน-ทิเบต อยู่ในเทือกเขาหิมาลัย ที่ติดเขตประเทศเนปาล ภูฐาน และชายแดนพม่า ส่วนตระกูลนิซาต อยู่กระจัดกระจายตามป่าเขาลำเนาไพร<sup>๒๐</sup>

ในเชิงสังคมวิทยากล่าวกันว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม ที่นิยมอยู่กันเป็นกลุ่มเป็นคณะโดยรวมตัวกันเป็นครอบครัว ชุมชน เผ่าพันธุ์มีการปฏิสัมพันธ์เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมตัวกัน และขยายขอบเขตออกไปเป็นความสัมพันธ์กันเป็นสังคมในระดับประเทศ

ในการปฏิบัติสัมพันธ์ดังกล่าวจะต้องมีวิธีการถ่ายทอดความรู้สึนึกคิดสติปัญญา เจตคติ รูปแบบการดำเนินชีวิต ตลอดจนวัฒนธรรม ซึ่งวิธีการถ่ายทอดดังกล่าว เรียกว่า การสื่อสาร

เมื่อกล่าวถึงการสื่อสาร ในภาคของศาสนา พุทธวิธีการสื่อสารหรือการสื่อสารตามวิธีการของพระพุทธเจ้านั้น ในเบื้องต้นควรกล่าวถึงปรัชญาที่เป็นพื้นฐานเสียก่อน เพราะหลักการสื่อสารย่อมดำเนินจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดหมายได้ก็ด้วยการกำหนดปรัชญาการสื่อสารไว้เป็นแม่บทเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางของการสื่อสารนั้น ๆ

<sup>๑๘</sup> เสถียร โพธิ์นันทะ, ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : บรรณาการ, ๒๕๑๓), หน้า ๑๐๓.

<sup>๑๙</sup> กรณา กุศลาสัย, อินเดียทวีปที่น่าทึ่ง, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สยาม, ๒๕๔๔), หน้า ๗๖.

<sup>๒๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๖-๗๗.

หน้าที่ของพุทธวิธีการสื่อสารก็คือการช่วยให้มนุษย์รู้จักปัญหา และรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง แต่การที่จะให้ผู้รับสารเชื่อถือและยินดีจะปฏิบัติตามหรือไม่นั้น ผู้ทำหน้าที่ส่งสารที่ดี ต้องเพียบพร้อมสมบูรณ์ทั้งคุณสมบัติภายใน ( อุตตหิตสมบัติ ) ทั้งคุณสมบัติภายนอก( พรหิตสมบัติ ) จึงจะสามารถสร้างความเชื่อถือให้เกิดแก่ผู้รับสารได้ ซึ่งในพุทธธรรมเรียกผู้ส่งสารเช่นนี้ว่า กัลยาณมิตร ( โปรโต โฆส ) ของผู้รับสาร

#### ๘.๒.๗ วิธีการสอนหรือการสื่อสารแบบต่าง ๆ<sup>๒๑</sup>

๑. แบบสนทนาหรือสากัจฉา ( นิสินทกถา – จับเข้าคุย )
๒. แบบบรรยาย
๓. แบบตอบปัญหา
๔. การยกอุทาหรณ์
๕. การเปรียบเทียบด้วยข้ออุปมา

องค์ประกอบผู้ส่งสารเชิงพุทธอาจพิจารณาควบคู่ไปกับการสื่อสารประเภทต่างๆ ตามที่แบ่งไว้ ดังนี้

๑.) การสื่อสารภายในตัวเอง เป็นการสื่อสารของบุคคลเพียงคนเดียวเป็นทั้งผู้ส่งสารและ ผู้รับสาร มีระบบประสาททั้ง ๔ คือ ทางตา หู จมูก ลิ้น และกาย ประสานและสมองจะทำหน้าที่รับวิเคราะห์ เกิดภาพและบันทึกไว้ในหมดความจำ เพื่อส่งสารต่อไป

การสื่อสารภายในตนมีหลายอย่าง เช่น การนั่งสมาธิ การคิดการวิเคราะห์ การรำพึง การร้องเพลงฟังเอง เป็นต้น การสื่อสารภายในตนนี้มีความสำคัญยิ่ง ผู้ส่งเสริมที่ดีต้องรู้จักตน ซึ่งคนนั้นประกอบด้วยกายกับจิต

ส่วนที่เป็นงานจะประกอบด้วยระบบประสาทแห่งการรับรู้ เป็นช่องทางของสารที่จะเข้ากระทบกับจิต คือ ผู้รับรู้ สารคือ รูปผ่านช่องทาง คือ ตา มากระทบกับจิต จิตรับรู้และสื่อสารกับตนเองได้นั้นคือรูปสาร คือ เสียงผ่านช่องทางเข้ามาทางหูกระทบกับจิตจิตรับรู้ว่ามันก็คือเสียง

สารอย่างอื่น เช่น กลิ่น รส สัมผัส ก็ผ่านช่องทางเฉพาะของมันเข้ามากระทบกับจิต จิตรับรู้ว่ามันก็คือเสียง สารอย่างอื่น เช่น กลิ่น รส สัมผัสก็ผ่าน

<sup>๒๑</sup> พุทธทาสภิกขุ, **พุทธประวัติจากพระโอษฐ์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อรุณวิทยา, ๒๕๔๕), หน้า ๒๕๖.

ทางเฉพาะของมันเข้ามากระทบกับจิต จิตรับรู้และสื่อสารกับตนเองได้นั้นคือ กลิ่น รส รู้สึก เป็นต้น ผู้ส่งสารที่ดีมีประสิทธิภาพ คือ ผู้ที่สามารถสื่อสารภายใน ตนได้ดี มีจิตมีใจที่ฝึกดีแล้ว

พระพุทธเจ้าตรัสความจริงข้อกล่าวไว้ว่า มโน ปุพพังคมา ธัมมา มโน เสฏฐา มโนมยา เป็นต้น ซึ่งแปลได้ความว่า สรรสิ่งทั้งหลายมีใจเป็นหัวหน้า ใจเป็นใหญ่ มีใจประเสริฐสุด สำเร็จด้วยใจเป็นที่น่าสนใจกล่าวว่าชาวต่างประเทศเอง ก็เห็นความสำคัญของการสื่อสารระหว่างภายในตนเองมีการศึกษาค้นคว้า เรื่องการศึกษาภายในตามแนวพุทธอย่างแพร่หลายในโลกตะวันออก

๒.) การสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการสื่อสารระหว่างคนสองคนขึ้นไป ส่ง – รับ สารกันโดยตรงหรือแบบตัวต่อตัว

๓.) การสื่อสารเป็นกลุ่มใหญ่ เป็นการสื่อสารกับคนหมู่มาก ผู้ส่งสารมี โอกาสแลกเปลี่ยนสารกับกลุ่มใหญ่ได้ยาก

๔) การสื่อสารเป็นกลุ่มในองค์กร เป็นการสื่อสารของคนในองค์กร เดียวกัน เช่น การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา การสื่อสาร ในบริษัท ในโรงเรียนโรงพยาบาล เป็นต้น

๕) การสื่อสารมวลชน เป็นกระบวนการสื่อสารกับประชาชนจำนวนมาก ที่สุดห่างไกลกันคนละที่ พร้อมกันในเวลาเดียวกัน ผ่านสื่อสารต่างๆ เช่น สื่อ สิ่งพิมพ์ สื่อโทรทัศน์ เป็นต้น <sup>๒๒</sup>

#### ๔.๒.๔ คุณสมบัติของผู้ส่งสารที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธ

ผู้ส่งสารที่พึงประสงค์ตามแนวทางแห่งพุทธะควรเป็นผู้ประกอบด้วย คุณสมบัติสำคัญ ๗ ประการ ที่เรียกว่า สัปปริสธรรม ๗ <sup>๒๓</sup> ดังต่อไปนี้

๑. ธัมมัญญตา เป็นผู้รู้ธรรมะ คือ หลักการ หลักความจริง เนื้อหาสาระ ของเรื่องที่จะสื่อสารรู้แจ้งแทบตลอดในทฤษฎีและปฏิบัติในศาสตร์และศิลป์ของ ตน

๒. อัตถัญญตา เป็นผู้รู้จักกันเนื้อหาสาระ ความหมาย ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่แน่นอนชัดเจน

<sup>๒๒</sup> รัชนิ ศุจิจันทร์รัตน์, ทักษะการติดต่อสื่อสาร, (สงขลา : อัสสเลย์เพรส, ๒๕๓๑), หน้า ๕๔.

<sup>๒๓</sup> ที.ปา .(ไทย) ๑๑/ ๓๓๐ / ๓๓๓-๓๕๗.

๓. อัตตัญญูตา เป็นผู้รู้จักตนเอง รู้ว่าคนคือ ใคร มีความพร้อมหรือไม่ พร้อมอย่างไร การรู้จักตนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเมื่อรู้จักตนเองดีแล้ว ก็นำไปสู่การยอมรับตน สามารถสื่อสารภายในตนได้อย่างดี ยิ่ง ผู้ที่สามารถ สื่อสารภายในตนได้ดี จะเป็นคนที่สามารถรับรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์และมีวิจารณ์ญาณที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุผลทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่ง

๔. มัตตัญญูตา เป็นผู้จักความพอดี การสื่อสารบางอย่างหากมากเกินไป ผู้รับสารก็รับไม่ได้หากน้อยเกินไปก็ไม่พอการรู้จักประมาณในการสื่อสารคือ ไม่ส่งสารซ้ำซากมากเกินไปน้อยเกินไปจึงเป็นคุณสมบัติประการสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้ส่งสาร

๕. กาลัญญูตา เป็นผู้จักเวลา ผู้ส่งสารต้องจักเวลาในการสื่อสารว่า เวลาไหนควร เวลาไหนไม่ควร หากผู้ส่งสารไม่รู้จักเวลาในการสื่อสารมวลชนนอกจากการสื่อสารนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จแล้วบางที่ยังอาจมีเรื่องมีราวตามมาด้วยหาเราย้อนดูประวัติศาสตร์แม้นักวิทยาศาสตร์ต่างๆ ของโลกยังต้องได้รับโทษจากการประกาศสัจธรรมในเวลาที่ไม่เหมาะสมด้วยเหตุนี้ในธุรกิจการสื่อสารมวลชนจึงต้องแบ่งเวลาในการสื่อสารออกเป็นช่องๆ เวลาดีๆ ขายเป็นเงินเป็นทองมหาศาล เวลาที่ดีที่สุดเรียกว่า Prime time หรือ Peak time เป็นเวลาที่มีผู้รับสารมากที่สุด ราคาโฆษณาในช่องเวลานี้จึงแพงกว่าช่องเวลาอื่นๆ การรู้จักเวลาจึงเป็นคุณสมบัติสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้ส่งสาร

๖. ปริสัณญูตา เป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักสังคม ในทางนิเทศศาสตร์ เรียกว่า รู้จักกลุ่มผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมาย ผู้ส่งสารต้องรู้จักกลุ่มเป้าหมาย การสื่อสารจึงประสบความสำเร็จ ยิ่งรู้จักมากเท่าไรการสื่อสารก็ยิ่งจะประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น พระพุทธเจ้าเผยแพร่ธรรมะของพระองค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น เพราะว่าพระองค์ทรงรอบรู้ผู้สารอย่างรู้แจ้งแทงตลอด ทรงรู้ไปถึงภูมิหลังหรือกรรมเก่า ตั้งแต่ชาติก่อนผู้รับสาร ผู้ส่งสารที่เป็นปุถุชนธรรมดาที่มีความจำเป็นต้องรู้จักกลุ่มเป้าหมายของตนว่าเป็นใคร ต้องรู้จักเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ยิ่งรู้จักกลุ่มเป้าหมายมากการสื่อสารยิ่งมีประสิทธิภาพปริสัณญูตาจึงเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอีกข้อหนึ่งของผู้ส่งสาร

๗. บุคคลปโรปริญญูตา เป็นผู้จักความแตกต่างระหว่างบุคคลว่าผู้รับสารแต่ละคน แต่ละกลุ่มมีลักษณะจำเพาะเป็นของตนเอง มีจริต มีอัธยาศัย มีศักยภาพในการรับสารมากน้อยแค่ไหนเพียงใด การที่ผู้ส่งสารทราบความแตกต่าง



ระหว่างบุคคลได้นั้น ทำให้สามารถแยกแยะผู้รับสารได้ กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายทางตะวันตกแยกไว่ว่ามี ๕ กลุ่ม คือ กลุ่มที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง กลุ่มที่เห็นด้วยเป็นกลาง กลุ่มที่ไม่เห็นด้วยและกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนในทางพุทธะนั้น จัดกลุ่มเป้าหมายในการรับสารไว้ ๔ กลุ่ม เปรียบเสมือนบัว ๔ เหล่า

ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายใด หากผู้ส่งสารมีคุณสมบัติ ๗ ประการ ตามหลักพุทธวิธีนี้แล้วจะเป็นผู้ส่งสารที่พึงประสงค์แม้จะไม่มีครบ ๗ ประการ เพียงแต่พยายามให้มีมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไม่ได้ ก็ถือว่าได้อยู่ในแนวทางที่พึงประสงค์นั้นด้วย

ในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างสังคมมนุษย์จะต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับทักษะพื้นฐานทั้ง ๔ ประการ คือ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน ในการสื่อสารดังที่กล่าวมานั้น คงจะไม่สมบูรณ์ถ้าผู้สื่อสารขาดองค์ความรู้ตามกระบวนการทางพระพุทธศาสนา เช่น การใช้ปัญญา การใช้โยนิโสมนสิการในการนำเสนอ โดยยึดเอาหลักการทางพระพุทธศาสนา โดยนึกถึงดอกบัว ๔ เหล่า โดยเฉพาะผู้สื่อสาร และสิ่งสำคัญจะต้องมีจริยธรรมด้วย

### ๘.๓ วิเคราะห์ประเด็นการสื่อสารที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

พระพุทธศาสนามีอายุยืนยาวมาได้หลายพันปีแสดงถึงว่ามีการสืบทอดการสอนเผยแผ่หรือการสื่อสารคำสอนของพระพุทธศาสนาไปยังพุทธศาสนิกชน ด้วยวิธีการท่องจำแบบดั้งเดิมจนมาถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต เครือข่าย สังคมออนไลน์ในยุคนี้เพื่อช่วยเผยแผ่พระธรรมของพระพุทธศาสนาในโลกยุคปัจจุบัน หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาถือได้ว่าเป็นค่านิยมหลักด้านจิตวิญญาณในการดำเนินชีวิตของคนไทยอาจกล่าวได้ว่าศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติของประเทศไทยเพราะโดยส่วนมากแล้วคนไทยนับถือศาสนาพุทธ โดยปัจจัยที่ทำให้พระพุทธศาสนาอยู่ได้ยาวนานจากสมัยพุทธกาลจนถึงสมัยปัจจุบันก็คือกลยุทธ์การเผยแผ่พระธรรมคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าและเหล่าพระอรหันตสาวกตลอดถึงพุทธบริษัท ๔

จึงสรุปได้ว่า เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะต้องทราบว่าการเผยแผ่พระพุทธศาสนานั้นมีความสำคัญอย่างไรมีวิวัฒนาการอย่างไรและในแง่มุมด้านการสื่อสารนั้นมีการปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยอย่างไรจึงทำหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาสามารถดำรงคงมั่นอยู่ในสังคมไทยได้นาน





### ประเด็นพิจารณาภูมิหลังพระพุทธศาสนา

หลังจากที่เจ้าชายสิทธัตถะบรรพชามาแล้ว ๖ ปี พระองค์ได้แสวงหาทางพ้นทุกข์ด้วยอาการต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่เข้าไปศึกษาในสำนักอาจารย์ต่างๆ ตลอดถึงการกระทำทุกกิริยา ๓ วาระ อันอุกฤษฏ์ ซึ่งเป็นสิ่งมนุษย์ปุถุชนคนทั่วไปไม่สามารถกระทำได้แต่ถึงอย่างไรก็ตามการแสวงหาโมกขธรรมด้วยวิธีนี้เป็นเหตุให้พระองค์ทราบว่าเป็นทางสุดโต่งมากเกินไปไม่สามารถบรรลุธรรมได้

ดังนั้น พระองค์จึงค้นพบทางสายใหม่ที่เรียกว่า มัชฌิมาปฏิปทา (ทางสายกลาง) โดยเป็นหนทางที่อุปมาว่าเป็นสายพิณที่พอดีไม่หย่อนและตึงจนเกินไป ดัดแล้วทำให้เกิดเสียงไพเราะจับใจฉันใดทางสายกลางนี้ ก็เปรียบเสมือนเป็นทางตรงมันคงต่อโมกขธรรมได้ฉันนั้น ดังนั้นพระองค์จึงทรงปรารถนาเหตุนี้ดำเนินวิธีปฏิบัติตามทางสายกลางจึงทำให้พระองค์สามารถตรัสรู้เป็นอนุตรสัมมาสัมพุทธเจ้าศาสนาเอกของเทวดาและมนุษย์ทั้งหลายในโลก

เหล่าบรรดาสาวกของพระพุทธเจ้าก็ได้เผยแผ่พระพุทธศาสนาเรื่อยมา และได้มีการ สังคายนาพระธรรมวินัยครั้งแรก และครั้งต่อไปติดต่อกันมาอยู่เนื่องๆ เป็นระยะๆ จนกระทั่งดำเนินมาถึงการสังคายนา ครั้งที่ ๓ ในรัชสมัยของพระเจ้าอโศกมหาราชซึ่งพระองค์ได้ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาให้เจริญรุ่งเรืองเป็นอย่างมากหลังจากที่การสังคายนา ครั้งที่ ๓ เสร็จสิ้นแล้วพระองค์ได้ส่งคณะสมณทูตที่มีความชำนาญไปประกาศศาสนาในดินแดนต่างๆ ซึ่งแบ่ง ๙ สาย โดยสายที่ ๘ นั้น คณะสมณทูต ๒ ท่าน คือ พระโสณะและอุตตะเถระได้มาเผยแผ่พระพุทธศาสนาในดินแดนสุวรรณภูมิซึ่งเป็นดินแดนที่มีประเทศไทยรวมอยู่ด้วยจึงทำให้พระพุทธศาสนาเผยแผ่และดำรงอยู่ในประเทศไทยตั้งแต่ตอนนั้นเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน<sup>๒๔</sup>

ในปัจจุบันมีพระภิกษุสงฆ์จำนวนมากมายที่มีความโดดเด่นทางด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนาผ่านสื่อต่างๆ เช่น สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยมีรูปแบบในการเผยแผ่แตกต่างกันไป เช่น เสียงธรรมบรรยายผ่านการกระจายเสียงทางสถานีวิทยุปาฐกถาธรรมสาธารณะสถานที่ต่าง ๆ การ

---

<sup>๒๔</sup> พระสุตาวุทธวิสิฐ (บรรคชัย ชนะกุล), *เรียนรู้พุทธประวัติด้วยแผนที่*, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๕-๒๖.





เผยแผ่พุทธธรรมผ่านงานเขียนการเผยแผ่พระพุทธศาสนาผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ ตลอดถึงการเผยแผ่ในรูปแบบแผ่นซีดีธรรมะ

โดยที่หนึ่งในบรรดาพระภิกษุสงฆ์เหล่านั้นที่มีความโดดเด่นและได้รับความนิยมนั้นในแนวทางการเผยแผ่พุทธธรรมว่าแสดงธรรมะ ได้โดนใจประชาชนมากที่สุดและนับว่าเป็นปราชญ์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในยุคสมัยนี้ก็คือพระมหาวุฒิชัย วิชรเมธี (ว.วชิรเมธี) ที่มีผลงานการเผยแผ่งานออกเผยแผ่ในพระพุทธศาสนามากมายรวมทั้งมีคุณสมบัติและเกียรติคุณที่น่านับถือและเป็นที่ยอมรับของแวดวงนักวิชาการและสามัญชนทั่วไป

ดังนั้น หลักการและวิธีการเผยแผ่พุทธธรรมของพระมหาวุฒิชัย วิชรเมธี (ว.วชิรเมธี) ได้เปล่งประกายฉายสะท้อนให้เห็นด้วยภาพข้างต้นพอสมควรปัจจุบันที่พยายามประยุกต์หลักพุทธธรรมให้เข้ากับสถานการณ์ของสังคมบ้านเมืองซึ่งเรียกว่าธรรมประยุกต์ ในการจรรโลงจิตใจประชาชนให้สนใจในหลักพุทธธรรม

เหตุผลดังกล่าวเบื้องต้นน่าจะเป็นเหตุผลสำคัญที่ผู้วิจัยจะนำแนวทางการเผยแผ่พุทธธรรมของท่านมาศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวกับการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเพื่อเป็นประโยชน์ในแนวทางการปฏิบัติสำหรับบุคคลที่สนใจใฝ่ในธรรมเพื่อธำรงพระพุทธศาสนาให้ยืนยงคงอยู่ในสังคมไทยและสังคมโลกาภิวัตน์ ต่อไป

## บทสรุป

การสื่อสารในองค์กรนั้นไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรง ชีวิตของมนุษย์หรือแม้กระทั่งสัตว์ก็ยังคงมีความจำเป็นในการสื่อสาร เพื่อการเป็นอยู่การสื่อสารนั้นอาจจะแสดงออกมาในรูปแบบของคำพูดก็มี ซึ่งมีหลายรูปแบบการสื่อสารนั้นย่อมมีการกระทบกระทั่งกันเป็นธรรมดา แต่ก็ควรจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม แก่ตัวเองในทางที่ดีการสื่อสารในปัจจุบันถือว่าก้าวหน้ามาก เพราะมีเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา สนองความต้องการของประชาชน ทำให้มีการสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย แต่ก็มีโทษอยู่เหมือนกัน ผลดีก็มีมาก เป็นเรื่องมาคู่กัน สำคัญอยู่ที่ว่า เราจะบริโภคสื่อเหล่านั้นไปในทางไหน

ดังนั้น การนำหลักธรรมมาเสริมในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดประโยชน์และเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้องตามธรรมนั้น จึงเป็นประโยชน์และควบคุมจิตใจการประพฤติ





๒๒๐ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

การแสดงออกต่างๆ ไว้ในกรอบที่ถูกต้องและเป็นปัจจัยส่งเสริมการเป็นอยู่ที่ดีทั้ง  
ในปัจจุบันและอนาคต





## คำถามท้ายบท

๑. ให้นิสิตอธิบายถึงหลักการและวิธีคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร
  ๒. ให้นิสิตวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารที่ปรากฏในพระไตรปิฎก
- พร้อมยกตัวอย่างประกอบ



## อ้างอิงประจำบท

ที.ปา.(ไทย) ๑๑/ ๓๓๐ / ๓๓๓-๓๕๗.

ที.ม. (ไทย) ๑๐/๙๐/๕๐-๕๑.

ม.อุป.(ไทย) ๑๔/๔๖๗-๔๗๐/๒๖๗-๒๖๙.

ม.ม.(ไทย) ๑๒/๓๒๘/๒๖๙.

วิ. มหา. (บาลี) ๔/๓๒/๒๗, วิ. มหา. (ไทย) ๔/๓๒/๔๐.

อง.สตต.(ไทย) ๒๓/๒๐/๒๕๒.

อภิ.ธาตุ.(ไทย) ๓/๑๕๒/๓๓๖.

กรรณ กุศลาลัย. **อินเดียทวีปที่น่าทึ่ง**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์สยาม, ๒๕๔๔.

ชัยวัฒน์ อัดพัฒน. **หลักพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร: คณะมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๓.

นงนุช ศิริโรจน์. **การสื่อสารมวลชนเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **พุทธวิธีในการสอน**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท  
สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๐.

พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ ฐิตญาโณ). **พุทธวิธีเผยแผ่พระพุทธศาสนา**.  
กรุงเทพมหานคร : พรศิวการพิมพ์, ๒๕๔๒.

พระสุตาวุธวิสิฐ (บรรคชัย ชนะกุล). **เรียนรู้พุทธประวัติด้วยแผนที่**.  
กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๕๒.

พุทธทาสภิกขุ. **พุทธประวัติจากพระโอษฐ์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อรุณ  
วิทยา, ๒๕๔๕.

มณฑล ใบบัว. **หลักและทฤษฎีการสื่อสาร**. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง  
เฮ้าส์, ๒๕๓๖.

รัชนิ ศุจิจันทร์รัตน์. **ทักษะการติดต่อสื่อสาร**. สงขลา : อัลลายด์เพรส, ๒๕๓๑.

สุวัฒน์ จันทระจำนง. **ความเชื่อมนุษย์เกี่ยวกับปรัชญาและศาสนา**.  
กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๔๐.

เสถียร โพธิ์นันทะ. **ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร : บรรณา  
การ, ๒๕๑๓.



ผศ.ดร.ธิติวณ์ ห่มนมี ๒๒๓

Carl I. Hovland, IrvinG L. Janis, and Harold H. Kelly **Communication and Persuasion** New Haven: Yale University Press, 1953.

George A. Miller. **Language and Communication**. New York: McGraw-Hill, 1951.

Jurgen Ruesch and Gregory Bateson. **Communication: The Social Matrix of Psychiatry**. New York: W.W. Norton&Co,1951.





## ขอบข่ายการเรียนรู้บทที่ ๙

๑. ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน
๒. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๓. องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๔. ประเภทของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๕. ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๖. ลักษณะที่ดีของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๗. ปัจจัยที่ช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๘. หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๙. ตัวอย่างการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

## จุดประสงค์การเรียนรู้

๑. เพื่อให้นิสิตเกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ประเภทของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๒. เพื่อให้นิสิตได้ทราบถึงลักษณะที่ดีของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ปัจจัยที่ช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๓. เพื่อให้นิสิตมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๔. เพื่อให้นิสิตได้วิเคราะห์ตัวอย่างการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก



## บทที่ ๙

### การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน กมมการยสิทธิวิวัฒน

#### บทนำ

งานเป็นสิ่งสำคัญที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน การทำงานก็เพื่อปรารถนาที่จะให้งานของตนเองก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร ต่อสังคม และครอบครัวโดยรวม บุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาจะมีความพร้อมต่อการแข่งขัน และจะเป็นบุคคลที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานหรือองค์กรที่มีพนักงานเหล่านี้ก็จะมีความสำเร็จก้าวหน้าไปด้วยความหมายการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

#### ๙.๑ ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายดังนี้

จอห์น ดี.มิลเล็ท (John D.Millet) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก เช่น การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างก้าวหน้า เป็นต้น<sup>๑</sup>

สมใจ ลักษณะ ได้กล่าวว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคล หมายถึงการทำงานให้เสร็จ โดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุดได้แก่การทำงานได้เร็ว และได้งานที่ดี บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

---

<sup>๑</sup> Millet, John D., **Management in the Public Service**, (New York : McGraw Hill Book Company, 1954), p. 21.



๒๒๘ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

เป็นบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธี หรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด<sup>๒</sup>

สิริวดี ชูเชิด ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสามารถและทักษะในการกระทำของบุคคลของตนเอง หรือของผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและขององค์กร อันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่นและองค์กร เกิดความพึงพอใจและสงบสุขในที่สุด<sup>๓</sup>

สรุปว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กร เกิดความสุขในที่สุด โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม

## ๙.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพไว้หลายท่าน ดังนี้

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ระบุว่าประสิทธิภาพในการผลิต หรือ ผลิตภาพแรงงาน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างจำนวนสินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ (Output) กับจำนวนของทรัพยากรหรือปัจจัยที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นออก (Input)ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของประสิทธิภาพในการผลิตปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มหรือ

---

<sup>๒</sup> สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา คณะวิทยาการจัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๓๒.

<sup>๓</sup> สิริวดี ชูเชิด, “การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน”, [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=771> [๑๘ มกราคม ๒๕๖๓]



ลดลงของประสิทธิภาพ การผลิต อาจแบ่งได้ ๓ หมวดคือ<sup>๔</sup>

๑) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการทำงานของ เครื่องจักรหรือเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ

๒) ปัจจัยด้านระบบการบริการ เช่น การใช้เทคนิคทางการบริหาร ส่งเสริม ระบบแรงงานสัมพันธ์การใช้ระบบทวิภาคีเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เป็นต้น

๓) ปัจจัยด้านแรงงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพราะกิจการใดๆ อาจใช้เทคโนโลยี หรือเครื่องจักรที่ทันสมัยที่สุด มีการบริหารงานที่ดีเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดในการนั้นๆ แต่หากไม่มีแรงงานเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีและระบบที่วางไว้เป็นอย่างดีนั้นก็ย่อมไม่สามารถ ประสบความสำเร็จได้ดังนั้น แรงงานจึงเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด การปรับปรุง ระบบการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพของแรงงานนั้น เป็นสิ่งจำ เป็นที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต แต่ในปัจจุบันยังขาดข้อมูลที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในการดำเนินนโยบาย ทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารแรงงาน การวางแผน

ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการวางแผนพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งใน ภาครัฐและเอกชนกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้เล็งเห็นความสำคัญที่จะรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการผลิตและศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของแรงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นเครื่องใช้ถึงการเปลี่ยนแปลงภาวการณ์ผลิตของแรงงานและผู้ประกอบการอีกทั้งเป็นตัวกระตุ้น ให้ผู้ประกอบการปรับปรุงคุณภาพการผลิตของตน และของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ช่วยให้ผลิตภัณท์ที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเมื่อเทียบกับต่างประเทศซึ่งจะเป็นผลดี ต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม

กันตยา เพิ่มผล ได้กล่าวถึง การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานว่า เป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเอง

<sup>๔</sup> กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กองตรวจความปลอดภัย, หนังสือประกอบการอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ๑๘๐ ชั่วโมง เรื่อง สรุปสาระสำคัญกฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน ๑๗ ฉบับ, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, ๒๕๔๐), หน้า ๔๓.



หรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์การเกิดความสุขในที่สุด ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การหรือการพัฒนาสังคม นอกจากนั้นการพัฒนาตนเองกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานยิ่ง มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดอีกด้วย กล่าวคือประการแรกก่อนที่คนจะเข้าสู่การทำงานในองค์กรหนึ่งๆ นั้น บุคคลนั้นต้องมีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติตรงตามท้องที่การนั้น ต้องการซึ่งบุคคลจะมีคุณสมบัติตามท้องที่การกำหนดนั้น ก็จะต้องมีการพัฒนาตนเอง หรือได้รับ การพัฒนาจากสถาบันต่างๆ จนมีความสามารถเพียงพอที่จะเข้าสู่งาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สองเมื่อบุคคลเข้าสู่งานแล้ว ก็เป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (ความสามารถ) ในการทำงานให้ดีที่สุด เพื่อประสิทธิผลขององค์การ จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของ องค์การในที่สุดนั่นเอง<sup>๕</sup>

### ๙.๓ องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร โดยผู้เขียนยกตัวอย่างแนวคิดของนักวิชาการมีดังนี้

ปีเตอร์สัน (Perterson) และ โพลแมน (Plowman) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพการทำงาน ไว้ดังนี้คือ<sup>๖</sup>

---

<sup>๕</sup> กันตยา เพิ่มผล, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency development, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๑), หน้า ๖๗.

<sup>๖</sup> Peterson, Elmore and E., Grosvenor Plowman., **Business Organization and Management**, (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1953), p.216.





๑. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูงคือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ

๒. ปริมาณ (Quantity) งานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน

๓. เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้อง เหมาะสมกับหลักการและทันสมัย

๔. ค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

จิตติมา อัครธิพิงศ์ ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและบุคลากรองค์กร ซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่สำคัญ มีดังนี้<sup>๗</sup>

๑. สิ่งแวดล้อมนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคมและประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงิน การธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ความเปลี่ยนแปลงของสังคม

๒. สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่กำหนดทิศทางการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กรและการจัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

๓. ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคคล

๔. กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญลำดับสองต่อจากองค์ประกอบ ด้านบุคคล กระบวนการที่สำคัญขององค์กร คือ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิต และการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กรในด้านบุคลากร การ

---

<sup>๗</sup> จิตติมา อัครธิพิงศ์, เอกสารประกอบการสอนวิชาพัฒนบริหารศาสตร์, (พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๖), หน้า ๓.



สร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงาน และการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

#### ๙.๔ ประเภทของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลา ในการปฏิบัติงาน อย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์ หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม สามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็วและมีคุณภาพ ประเภทของประสิทธิภาพ มี ๒ ระดับคือ<sup>๘</sup>

๑. ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลา และพลังงานน้อยที่สุด คำนิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม เป็นการทำงานได้เร็ว และได้งานดี

บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลง วิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

๒. ประสิทธิภาพขององค์กร คือการที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่า มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน

องค์กรมีความสามารถในการใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยี ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญ กำลังใจดี และมีความสุขในการทำงาน

---

<sup>๘</sup> สุภาพ ณ นคร, การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๔), หน้า ๙๒.



### ๙.๕ ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

๑. ช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. ช่วยเพิ่มกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงานและช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน

๓. ช่วยทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่รวดเร็ว

๔. ช่วยทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า หรือพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

๕. ทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ลดความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา ทรัพยากร และกำลังคน

๖. องค์กรมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ ด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสม ลดปัญหาอุปสรรคและมีความสุขในการทำงาน

๗. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เมื่อพัฒนาตนเองแล้วจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนานั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานและองค์กรต่อไป<sup>๙</sup>

### ๙.๖ ลักษณะที่ดีของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น สามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ ในที่นี้ผู้เขียนขอแนะนำเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเองได้ดังนี้<sup>๑๐</sup>

๑. วิเคราะห์ตนเอง ก่อนที่เราจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวเอง สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การวิเคราะห์ตนเอง คนเรานั้นถ้ารู้ว่าตนเองมีความสามารถ ความชำนาญหรือมีศักยภาพพิเศษในด้านใด ก็ควรที่จะต้องเสริมศักยภาพของตนในด้านนั้น และควรที่จะต้องทำในสิ่งที่ตนเองมีความถนัดหรือมี

---

<sup>๙</sup> Becker, John and D Nuhauser, *The Efficient Organization*, (New York : Elsevier Scientific publishing, 1975), p.54-57.

<sup>๑๐</sup> สมใจ ลักษณะ, *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๓), หน้า ๘๖.





๒๓๔ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

ความชำนาญ และสำหรับความสามารถในด้านที่ยังขาดทักษะและความชำนาญก็ควรที่จะหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ในอนาคต

๒. มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงการที่จะพัฒนาตนเองได้ ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องมีความมุ่งมั่นมากกว่าแค่ความตั้งใจ ต้องมีความเชื่อว่า ศักยภาพของตนเองนั้นสามารถพัฒนาขึ้นได้ และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นคนใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งสิ่งดี ๆ ในชีวิตวันข้างหน้า

๓. มองโลกในแง่ดี (คิดบวก) “พรุ่งนี้ต้องดีกว่าเมื่อวาน”..... “ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้ และมีทางออกของปัญหาเสมอ”หลายคนคงเคยได้ยิน ๒ ประโยคนี้มาแล้ว แต่ใครจะสามารถทำให้คิดและยอมรับกับความรู้สึกเหล่านี้ได้ตลอดเวลา ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น ใช่ว่าจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่การพัฒนาทางความคิดและทัศนคติในการทำงานก็จะเป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้น ดังนั้นการมองโลกในแง่ดี หรือการคิดบวกนั้น เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ควรปฏิบัติ และสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เกิดเป็นนิสัย การมองโลกในแง่ดี และการคิดบวกจะช่วยให้เสริมกำลังใจ และสามารถช่วยลดปัญหาในเรื่องของความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น และความขัดแย้งในตัวตนของตนเอง<sup>๑๑</sup>

๔. ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอการหาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้นเพียงเท่านั้น แต่เราสามารถหาความรู้ในด้านอื่นๆ ที่เรายังไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม อาทิเช่น ความรู้ทางด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย โดยความรู้เหล่านี้เราสามารถหาได้จากการ สัมมนา ฝึกอบรม อ่านหนังสือ หรือสอบถาม พุดคุย ปรึกษากับผู้ที่มีความ

---

<sup>๑๑</sup> ธานินท สุทธิบุญชร, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน), **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต** (บริหารธุรกิจ), (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓), หน้า ๔๕. (ถ่ายเอกสาร)





เชื่อว่าชาญก็ได้เช่นกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “ความรู้ไม่มีวันเรียนจบ และไม่มีใครแก่เกินเรียน” อีกทั้งคนที่มีความรู้มากก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ง่าย หากทางออกของปัญหาได้มากขึ้นแน่นอนว่าผลตอบแทนสูงสุดที่เราได้จากการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ไม่ได้อยู่ที่ผลงานของเราแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อยู่ที่ศักยภาพทางสมองของเราได้มีการพัฒนามากขึ้น พร้อมกับประสบการณ์และทักษะของการทำงานที่เฉียบคมมากขึ้นกว่าเดิม<sup>๑๒</sup>

๕. ตั้งเป้าหมายในการทำงานเป้าหมาย เป็นปลายทางที่ต้องให้ไปถึงไม่ว่าจะในชีวิตการทำงานหรือในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายในการทำงานนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน เพราะในการบริหารงานใดๆ ก็ตาม มักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือกำหนดไว้ไม่ว่าจะกำหนดเอาไว้ในรูปแบบใดก็ตาม ถ้าทำงานแบบมีเป้าหมายว่างานแต่ละอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบมีเป้าหมายของความสำเร็จอยู่ ณ จุดใด ภายในเวลาเท่าใด ความชัดเจนของงานหรือการกำหนดแผนการปฏิบัติงานย่อมอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ กว่ากว่าการที่จะปฏิบัติงานไปวันๆ หรือทำงานไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดหมายปลายทางของความสำเร็จหากเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล การตั้งเป้าหมายในการทำงานควรเป็นการตั้งเป้าหมายให้อยู่ในระดับที่สูงกว่า ศักยภาพปกติของตนจะดำเนินการได้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในการที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังคำกล่าวที่ว่า “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง” นั่นเอง<sup>๑๓</sup>

๖. วางแผนก่อนลงมือทำในการทำงานนั้นนอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการทำงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขของการวางแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดีเกิดจากความคิดที่รอบคอบ คิดจากมุมมองที่หลากหลาย การวางแผนเป็นการสร้างข้อเสนอของการดำเนินงานที่เป็นไปได้หลายทางเลือก โดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก และยังเป็นการประเมิน

<sup>๑๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๘-๘๙.

<sup>๑๓</sup> ดนัย เทียนพุด, การวางแผนกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : กราฟฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์), ๒๕๔๕), หน้า ๔๒.





สถานการณ์ความเป็นไปได้ในการทำงานเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการทำงานได้อีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นการวางแผนถ้อยองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

๗. มีการสื่อสารที่ดีการสื่อสารมีความสำคัญกับมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบอกความต้องการของตนเองต่อผู้อื่น นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นความสามารถหรือทักษะที่ทุกคนมีมาตั้งแต่กำเนิด แม้แต่เด็กทารกที่ยังไม่สามารถที่จะพูดก็ยังมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ได้ตามที่ต้องการ อาทิเช่น เมื่อเด็กทารกหิวก็จะส่งเสียงร้องเพื่อสื่อสารให้ผู้เป็นแม่ได้รับรู้ว่าตนต้องการที่จะกิน (ดื่ม) นมแม่ เป็นต้น

เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงความต้องการระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารทั้ง การพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง รวมไปถึงการแสดงออกด้วยท่าทาง โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อให้ข้อมูล เพื่อชักจูงหรือโน้มน้าวใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ ผู้ปฏิบัติงานควรมีการฝึกเพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้เหมาะสมกับกาลเทศะสามารถเลือกใช้ทั้งวัจนภาษา และอวัจนภาษา ในการสื่อความหมายให้ชัดเจน เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ต่อไป

๘. มีบุคลิกภาพดีสุภาพคิดว่า “ไถ่ถามเพราะชน คนงามเพราะแต่ง” ยังคงใช้ได้ดีเสมอ บุคลิกและการแต่งกาย เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมความสำเร็จในการทำงาน การแต่งกายนั้นมีหลักการง่าย ๆ คือ อย่าพยายามแต่งกายมากเกินไป หรือน้อยเกินไป และที่สำคัญการแต่งกายต้องให้เหมาะสมกับรูปร่าง และบุคลิกของตนเอง อย่าแต่งกายแบบที่ไม่ใช่ตัวตนของตัวเอง การแต่งกายตามแบบอย่างดารา นางแบบ นั้นต้องคิดเสมอว่า ผู้ผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นเมื่อผลิตออกมาแล้วก็มีความต้องการที่จะจำหน่ายให้มาก จึงต้องหาดารา นางแบบมาใส่โชว์ ดังนั้นการที่ดารา นางแบบคนหนึ่งใส่เสื้อตัวหนึ่งสวย แต่ก็ไม่ใช่ว่าเมื่อเราใส่แล้วจะสวยเหมือนนางแบบ การแต่งกายที่ดีสำหรับการทำงานก็คือ สะอาด สุภาพ และโชว์บุคลิกเฉพาะของคุณออกมา





๙. สมาธิเพิ่มพลังในการคิดสมาธิ คือ การที่มีใจตั้งมั่นในอารมณ์ใดอารมณ์หนึ่งอย่างแน่วแน่ กล่าวในภาษาชาวบ้านก็คือ การมีใจจดจ่ออยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ฟุ้งซ่านนั่นเอง การฝึกสมาธิมิใช่ด้วยเหตุผลของการเข้าถึงนิพาน แต่เพียงเท่านั้น แต่การฝึกสมาธิสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้เช่นกัน เพราะการฝึกสมาธินั้นทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตใจผ่องใส ประกอบกิจการงานได้ราบรื่นและคิดอะไรก็รวดเร็วทะลุปรุโปร่ง เพราะวาระดับจิตใจได้ถูกฝึกมาให้มีความนิ่งดีแล้ว เมื่อมีความนิ่งเป็นสมาธิดีแล้ว ย่อมมีพลังแรงกว่าใจที่ไม่มีสมาธิ ดังนั้นเมื่อจะคิดทำอะไร ก็จะทำให้ดี และได้เร็วกว่าคนปกติ ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกสมาธิมาก่อน

การฝึกสมาธิจะช่วยในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี กระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า มีความองอาจสง่าผ่าเผย มีผิวพรรณผ่องใส มีความมั่นคงทางอารมณ์ หนักแน่น เยือกเย็น และเชื่อมั่นในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นผู้มีเสน่ห์ เพราะไม่มักโกรธ มีความเมตตากรุณาต่อบุคคลทั่วไป การฝึกสมาธิบ่อย ๆ ทำให้เกิดปัญญาในการทำสิ่งใด ๆ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น นอกจากนี้การฝึกสมาธิยังช่วยคลายเครียด และลดความเครียดที่จะเข้ามากระทบจิตใจได้ เมื่อเราไม่เครียด ร่างกายก็จะหลั่งสารทำให้เกิดความสุข ทำให้สุขภาพร่างกายแข็งแรง เพราะมีภูมิต้านทานทั้งภูมิต้านทานทางจิตใจ และภูมิต้านทานเชื้อโรค และยังทำให้ดูอ่อนกว่าวัยช่วยชะลอความแก่ได้ด้วย

๑๐. สุขภาพดีมีชัยไปกว่าครึ่ง สุขภาพร่างกายมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน งานทุกอย่างจะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเจ็บป่วย ผู้มีสุขภาพดีย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรดูแลสุขภาพให้ดี และออกกำลังกายสม่ำเสมอ การมีสุขภาพที่ดีเป็นสภาวะที่ร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ไม่มีความพิการใด ๆ ร่างกายสามารถทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะสุขภาพที่ดีทางกายนั้น ควรประกอบด้วยร่างกายที่มีความสมบูรณ์แข็งแรง ระบบต่าง ๆ และอวัยวะทุกส่วนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ร่างกายมีการเจริญเติบโตของอวัยวะต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมกับวัย รวมทั้งภาวะทางสมองด้วย การที่จะมีสุขภาพร่างกายที่ดีได้นั้น ร่างกายต้องได้รับการพักผ่อนอย่างเพียงพอ และการพักผ่อนที่สุดคือ การได้



นอนหลับอย่างพอเพียง ภายหลังจากการนอนหลับและพักผ่อนแล้ว ร่างกายจะคืนสู่สภาพปกติดีขึ้น พร้อมรับกับการปฏิบัติหน้าที่ หรือภารกิจในวันต่อไป

### ๔.๗ ปัจจัยที่ช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

Certo, Samuel C. ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย ๓ ปัจจัยคือ<sup>๓๔</sup>

๑. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร องค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม โดยจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยย่อยที่สำคัญ ได้แก่

๑.๑ ปัจจัยด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการดำเนินงาน เป็นต้น

๑.๒ ปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างเกี่ยวกับงานใหม่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ การรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจ การจัดสายงาน การบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตามกำกับดูแล และการประเมินผลการทำงาน

๒. ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะบุคคลคือหมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงาน หรือดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ตามโครงสร้างงานในองค์กร ครอบคลุมบุคคลระดับสูง กลาง และล่าง รวมถึงบุคคลในระดับการทำงานทั้งหมด ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนา ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา

---

<sup>๓๔</sup> Certo, Samuel C., *Modern management / Samuel C. Certo and S. Travis Certo.*, (Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2000) p. 38.

ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร

๓. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบการบริหาร การใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยในกระบวนการผลิต การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำระบบข้อมูลการเชื่อมโยงการตลาด การบริการ เพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่สังคม

## ๙.๘ หลักธรรมทางพุทธศาสนากับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

### ๙.๘.๑ อธิบาป ๔<sup>๑๕</sup>

คำว่า อธิบาป แปลว่า บาปฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ลุถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อธิบาป ซึ่งจำแนกไว้เป็น ๔ คือ

๑. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น

๒. วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น

๓. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น

๔. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น

ธรรม ๔ อย่างนี้ ย่อมเนื่องกัน แต่ละอย่างๆ มีหน้าที่เฉพาะของตน

ฉันทะ คือความพอใจ ในฐานะเป็นสิ่งที่ ตนถือว่า ดีที่สุด ที่มนุษย์เราควรจะได้ ข้อนี้ เป็นกำลังใจ อันแรก ที่ทำให้เกิด คุณธรรม ข้อต่อไป ทุกข้อ

วิริยะ คือความพากเพียร หมายถึง การกระทำที่ติดต่อกัน ไม่ขาดตอน เป็นระยะยาว จนประสบ ความสำเร็จ คำนี้ มีความหมายของ ความกล้าหาญ เจืออยู่ด้วย ส่วนหนึ่ง

จิตตะ หมายถึงความไม่ทอดทิ้ง สิ่งนั้น ไปจากความรู้สึก ของตัว ทำสิ่งซึ่งเป็น วัตถุประสงค์ นั้นให้เด่นชัด อยู่ในใจเสมอ คำนี้ รวมความหมาย ของคำว่า สมาธิ อยู่ด้วยอย่างเต็มที่

วิมังสา หมายถึงความสอดส่องใน เหตุและผล แห่งความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้ลึกซึ้งยิ่งๆ ขึ้นไปตลอดเวลา คำนี้ รวมความหมาย ของคำว่า ปัญญา ไว้อย่างเต็มที่

<sup>๑๕</sup> อภิ.วิภัง.(ไทย) ๒/๕๐๕๕๑๗/๒๙๔-๒๙๙.



#### ๙.๘.๒ สังคหัตถ์ ๔<sup>๑๖</sup>

สังคหัตถ์ ๔ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว เราควรคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์สินของที่เราหามาได้ มิใช่สิ่งจริงยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้

๒. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมสำหรับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

๓. อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพัตินในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

๔. สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

#### ๙.๘.๓ พรหมวิหาร ๔<sup>๑๗</sup>

หลักพรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่มีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษยสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ได้แก่

<sup>๑๖</sup> อิง.จตุก.(ไทย) ๑๓/๓๒/๓๗-๓๘.

<sup>๑๗</sup> สง.มหา.(ไทย) ๑๑/๕๗๓-๖๐๐/๑๔๐-๑๔๖.





๑) เมตตา คือความรักความปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

๒) กรุณา คือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓) มุทิตา คือความยินดี ในเมื่อผู้อื่นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิงด้วยอาการแช่มชื่น เบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป และ

๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในสายธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตใจที่เรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขู ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย และปฏิบัติตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู

#### ๙.๘.๔ สาราณียธรรม ๖<sup>๑๘</sup>

สาราณียธรรม ๖ หมายถึง ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความให้ระลึกถึง, ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน, ธรรมที่ทำให้เกิดความสามัคคี, หลักการอยู่ร่วมกันได้แก่

๑) เมตตาทายกรรม ตั้งเมตตาทายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๒) เมตตาวาจกรรม ตั้งเมตตาวาจกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๓) เมตตามโนกรรม ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

<sup>๑๘</sup> ที.ปา.(ไทย) ๓/๔๒๒/๓๐๐-๓๐๑.



๔) สาธารณโภคิตาได้สิ่งของใดก็มาแบ่งปันกัน คือเมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อย ก็ไม่หวงไว้ผู้เดียว นำมาแบ่งเฉลี่ยแจกจ่าย ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน

๕) สีสสามัญญตา มีศีลบริสุทธิเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือมีความประพฤติสุจริตตั้งงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

๖) ทิฏฐิสามัญญตา มีทิฏฐิตั้งงามเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือมีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญ อันนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์ หรือขจัดปัญหา<sup>๑๙</sup>

๙.๘.๕ อปริหานิยธรรม ๗<sup>๒๐</sup>

หลักอปริหานิยธรรม คือ ข้อปฏิบัติหรือธรรมอันเป็นเหตุไม่ให้เกิดความเสื่อมมี ๗ ข้อเป็นหลักธรรมที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสสั่งสอนทั้งฝ่ายคฤหัสถ์ โดยตรัสสั่งสอนเหล่ากษัตริย์ลิจฉวี เมืองเวสาลี แคว้นวัชชี และตรัสสั่งสอนเหล่าภิกษุที่เมืองราชคฤห์ แคว้นมคธ หลักอปริหานิยธรรมสำหรับฝ่ายคฤหัสถ์ มีดังนี้

๑. หมั่นประชุมกันเนื่อง ๆ

๒. ประชุมหรือเลิกประชุม และทำกิจของส่วนรวมอย่างพร้อมเพรียงกัน

๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติ ไม่ถอนสิ่งที่ได้บัญญัติไว้แล้วยึดถือปฏิบัติตามหลักธรรมที่บัญญัติไว้

๔. เคารพนับถือเชื่อฟังและให้เกียรติแก่ผู้เป็นประธาน ผู้บริหารหมู่คณะ และปฏิบัติตามหลักธรรมที่บัญญัติไว้

๕. ให้เกียรติ ให้ความปลอดภัยแก่สตรีเพศ ไม่ข่มเหงฉุดคร่า

๖. เคารพนับถือบูชาพระเจดีย์ทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกเมือง และไม่บั่นทอนผลประโยชน์ที่เคยอุปถัมภ์บำรุงพระเจดีย์เหล่านั้น

<sup>๑๙</sup> ที.ปา (ไทย) ๑๑/๓๑๗/๒๗๗, อัง.ฉก. (บาลี) ๒๒/๒๘๒-๓/๓๒๑-๓)

<sup>๒๐</sup> อัง.จตุก. (ไทย) ๒๑/๓๗/๖๐

๗. จัดการอารักขาโดยธรรมแก่พระอริยะ ด้วยตั้งความปรารถนาว่า พระอริยะเหล่านี้ที่ยังไม่มาสู่บ้านนี้เมืองนี้ขอให้มา ส่วนที่มาแล้วขอให้ท่านอยู่ ผาสุก

## ๙.๙ การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

ในหัวข้อนี้ผู้เขียนจะยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้หลักธรรมกับการพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎกเพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรม ดังนี้

๙.๙.๑ เรื่อง หัตถกอาฬวกอุบาสกชาวเมืองอาฬวี<sup>๒๑</sup> ประยุกต์ หลักสังคหัตถุธรรม

ความจริงพระพุทธเจ้าทรงสอนให้เราได้ตระหนักถึงความเป็นจริงตาม ธรรมชาติ ที่เราได้สัมผัสอยู่ในปัจจุบัน ทรงสอนให้เรามีความระลึกอยู่เสมอว่า เราทำหน้าที่อะไร เราอยู่ในฐานะอะไร เราเป็นส่วนไหนของสังคมที่เราเกี่ยวข้อง เพราะเมื่อทราบเช่นนั้น เราย่อมรู้ถึงสิ่งที่ควรทำในขณะนั้น เพื่อให้กิจการงาน สามารถขับเคลื่อนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่การทำงานย่อมต้องอาศัยกำลังของคนหลายคนตามหน้าที่ ฐานะ เพื่อสอดประสานแรงกายแรงใจให้งานสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ หัวหน้างานก็ปรารถนาได้ลูกน้องที่มีศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลูกน้องก็ปรารถนาจะได้หัวหน้างานที่มีศักยภาพในการสั่งการให้งานบรรลุ ประสิทธิภาพ

ดังนั้น ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง จึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่สุดในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ บรรลุประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของ งานการพิจารณาถึงหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นหัวหน้างานที่มีลูกน้องรักและให้ ความเคารพเชื่อมั่นในการนำของเขา ดังเรื่องของหัตถกอาฬวกอุบาสก ซึ่ง พระพุทธเจ้าได้ตั้งท่านไว้ในตำแหน่งเอตทัคคะ ที่เป็นเลิศกว่าอุบาสกทั้งปวง ด้านการสงเคราะห์บริษัทด้วยสังคหัตถุ ๔ และเมื่อมาพิเคราะห์จากเนื้อความ เทียบกับประวัติของบุคคลผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตทั้งในอดีตและปัจจุบัน ก็ พบว่า เป็นความจริงอย่างทีพระพุทธองค์ตรัสไว้ ท่านเหล่านั้นล้วนมีสังคหัตถุ

<sup>๒๑</sup> อิง.สศตต.(ไทย) ๒๓/๑๑๔/๑๙๔-๑๙๕.

๔ สำหรับเหนียวรั้งจิตใจของผู้อื่นไว้กับตนได้ ก็จะปฏิบัติสังคหวัตถุธรรมนี้เป็นประจำ

๙.๙.๒ โกสัมพียสูตร<sup>๒๒</sup> ประยুক্তหลักสาราณียธรรม ๖

สำหรับหลักธรรมในพระพุทธศาสนาถือได้ว่าสนับสนุนการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตย เพราะสอนให้คนมีความเสมอภาคและเสรีภาพ ไม่ได้บังคับให้เชื่อสอนให้คนใช้เหตุผล สอนให้สังคมเกิดความสามัคคีกันและรวมกลุ่มสอนให้คนประพฤติดีมีศีลธรรม หลักสาราณียธรรม เป็นธรรมที่ส่งเสริมความพร้อมเพรียงความสมัครสมานสามัคคีของหมู่คณะเป็นธรรมที่สร้างความปรารถนาดีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทางกาย วาจา และใจ คือ ทำดีพูดดี และคิดดีต่อกัน มีความ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันและกันมีความประพฤติเหมือนคนอื่นๆ ไม่ทำให้หมู่คณะเสียหาย เพราะความ ประพฤติชั่วของตน ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของคนในชุมชนจึงต้องการนำหลักสาราณียธรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสังคมของตำบล เพื่อจะ ช่วยให้การท างานหรือการพัฒนาสังคมประสบผลสำเร็จเสริมสร้างความมั่นคงของการพัฒนาท้องถิ่น จูงใจให้คนมาร่วมกันทำกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น ยังนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาท้องถิ่นในอนาคต เป็นหลักในการแก้ไขปัญหาการพัฒนาท้องถิ่นโดยมติของส่วนรวม และเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในท้องถิ่น โดยเฉพาะนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบ ต่อสังคม และใส่ใจต่อปัญหาของท้องถิ่น เป็นพลังในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน และประพฤตินิชอบของนักการเมืองท้องถิ่น จากสภาพปัญหาดังกล่าวนี้อ จึงได้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนานำมาใช้ในการ พัฒนาสังคม หลักธรรมดังกล่าวคือ สาราณียธรรม คือ ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน เป็นหลักการอยู่ร่วมกัน ประกอบด้วย (๑) เมตตาทายกรรม ทำต่อกันด้วยเมตตา คือ แสดงไมตรีและความหวังดีต่อ เพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ ร่วมชุมชน ด้วยการช่วยเหลือกิจธุระต่างๆ โดยเต็มใจ แสดงอาการกิริยา สุภาพ เคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง (๒) เมตตาหวนจิกรรม พูดต่อกันด้วยเมตตา คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์สั่งสอนหรือแนะนำตักเตือนกันด้วยความหวังดีกล่าว

<sup>๒๒</sup> ม.มุล.(ไทย) ๑๒/๕๔๐-๕๔๑/๔๑๑.



วาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง (๓) เมตตา มโนกรรม คิดต่อกันด้วยเมตตา คือ ตั้งจิตปรารถนา ตีคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ แก่กัน มองกันในแง่ดีมีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน (๔) สาธารณโภคี ได้มาแบ่ง กันกินใช้คือ แบ่งปันลาภผลที่ได้มาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยก็แจกจ่าย ให้ได้มีส่วน ร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน (๕) สีสสามัญญตา ประพฤติให้ดีเหมือน เขา คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง กรณราชวิทยาลัย ๕ รักษาระเบียบวินัยของส่วนรวม ไม่ทำตนให้เป็นที่น่า รังเกียจหรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ (๖) ทิฏฐิ สามัญญตา ปรับความเห็นเข้ากันได้ คือ เคารพรับฟังความคิดเห็นกัน มีความเห็นชอบร่วมกัน ยึดถือ อุดมคติหลัก แห่งความดีงามหรือจุดหมายสูงสุดอันเดียวกัน

๙.๙.๓ เรื่องนายกุมภโมสก<sup>๒๓</sup>

ในที่นี้ได้ธรรม ๗ ประการอันเป็นเหตุให้ยศเจริญ คือ ความเพียร, สติ, การงานอันสะอาด, การใคร่ครวญก่อนทำ, ความสำรวม, ชีวิตอันประกอบด้วย ธรรม และความไม่ประมาทความเพียรนั้น คือสภาพอันตรงกันข้ามกับความ เกียจคร้าน กล่าวคือ ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำงาน ในการ ประกอบการกุศล ความกล้าในการประกอบกิจอันชอบให้ลุกลงไปด้วยดี มี ความบากบั่นนั้นคงไม่ถอยหลัง ไม่ทอดธุระ ไม่เป็นคนอยู่เฉยโดยไม่ทำงาน

สติ คือความรอบคอบ และความระวัง จะทำอะไรจะพูดอะไรก็คิดโดย รอบคอบก่อน ระวังเกรงความผิดพลาด เพราะความพลาดบาง อย่างต้องใช้ เวลาแกล้นาน จึงจะกลับคืนสู่สภาพเดิมได้การงานสะอาดนั้น คือ การ ประกอบการงานอันสุจริต เว้นงานที่ทุจริตผิดกฎหมาย และศีลธรรมทั้งปวง ใคร่ครวญก่อนแล้วจึงทำ คือ ไตร่ตรองด้วยดีว่า เมื่อทำอย่างนี้ ผลอย่างไรจะ เกิดขึ้น เว้นการกระทำอันจักอำนวยผลเป็นทุกข์เสีย ประกอบกระทำแต่เฉพาะ เหตุอันจักอำนวยผลเป็นสุขให้มีความสำรวม นั้น คือความสำรวมอินทรีย์ทั้ง ๖ ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กายและใจ ไม่ให้ความยินดียินร้ายครอบงำได้ชีวิตอัน ประกอบด้วยธรรม คือ มีชีวิตอยู่อย่างแนบสนิทกับธรรม ไม่เห็นห่างจากธรรม ระลึกถึงธรรมอยู่เสมอ ได้พบได้เห็นอะไรก็นำเข้าไปหาธรรม เทียบกับธรรม หรือน้อมธรรมเข้ามาใส่ตนอยู่เสมอ

<sup>๒๓</sup> ขุ.คาถา.(ไทย) ๒/๑๖/๒-๙.





## บทสรุป

การทำงานให้หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าองค์กรภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ต่างก็ตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงาน หรือเทคนิคการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนการทำงานอย่างไรให้มีความสุข นั้นแสดงว่าองค์กรทั้งหลายต่างก็มีความเห็นตรงกันว่าองค์กรจะมีความสุข ก้าวหน้าหรือพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่ ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพ และสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการทำงานไม่ว่าเราจะทำงานอะไรก็ตาม เราต้องมีความสุขในการทำงาน แม้ว่าบางครั้งเราอาจจะบ่นว่าเหนื่อย แต่เมื่อเราเห็นผลสำเร็จของการทำงานแล้ว เราก็จะมองข้ามอุปสรรคเหล่านั้นไปอย่างง่ายดาย หากเราต้องการให้การทำงานของเรายุ่งไปด้วยความสุข เราต้องรู้สึกสนุกกับงาน เมื่อเราสนุกกับงานที่เราทำ ไม่ว่าเราจะเจออุปสรรคในการทำงาน ที่หนักหนาสาหัสเพียงไหน เราก็จะผ่านพ้นไปได้ เพราะเราได้เรียนรู้แล้วว่าเราต้องทำงานอย่างไรจึงจะมีความสุข การทำงานไม่เพียงแต่ต้องมีความสุขเท่านั้น แต่ต้องเป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย จึงจะทำให้เราได้ชื่อว่าเป็นคนที่ทำงานดี ทำงานเก่ง จนเป็นที่พึงพอใจของเจ้านาย และเพื่อนร่วมงาน แต่การทำงานต้องทำอย่างไรจึงจะมีความสุขนั้น เป็นเรื่องที่อธิบายได้ยาก เพราะคนทำงานแต่ละคนก็มีวิธีการในการทำงานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับแนวคิดและการปรับใช้

จะเห็นว่า พระพุทธศาสนาอธิบายความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการ เกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า พบได้ในสังคมมนุษย์ หรือปัจจัยแห่งสังคมในกระบวนการอาศัย ซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ เพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์การที่ดีได้ สำหรับในส่วนของ หลักการบริหารสมัยใหม่จะเน้นเทคนิคและวิธีการ โดยแสวงหากำไร และการแข่งขันให้องค์กรบรรลุ สู่เป้าหมาย ตามแบบของทุนนิยม แต่หากผู้บริหารจะนำหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เข้ามาประกอบ หรือ บูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบัน ก็ถือว่าเป็นแนวทางใหม่ หรือเข้าสู่มิติของการบริหารงาน ที่ยั่งยืน มี





ผศ.ดร.ธิตูณ์ ห่มนมี ๒๕๗

ความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคล หรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร  
อย่างชาญฉลาด รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงาน  
อย่างยั่งยืนและมั่นคง รวมทั้งจะเป็นหลักการของนักบริหารในการบริหาร  
จัดการองค์กรของตนอย่างมีระบบ โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการ  
พิจารณาบริหารจัดการด้วยอีกโสดหนึ่งด้วย





## คำถามท้ายบท

๑. ให้นิสิตอธิบายความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน
๒. ให้นิสิตอธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๓. ให้นิสิตวิเคราะห์ถึงหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
๔. ให้นิสิตวิเคราะห์ถึงการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก



## อ้างอิงประจำบท

ช.คาถา.(ไทย) ๒/๑๖/๒-๙.

ที.ปา (ไทย) ๑๑/๓๑๗/๒๗๗, อัง.ณุก. (บาลี) ๒๒/๒๘๒-๓/๓๒๑-๓)

ที.ปา.(ไทย) ๓/๔๒๒/๓๐๐-๓๐๑.

ม.มุล.(ไทย) ๑๒/๕๔๐-๕๔๑/๔๑๑.

สง.มหา.(ไทย) ๑๑/๕๗๓-๖๐๐/๑๔๐-๑๔๖.

อง.จตุก.(ไทย) ๑๓/๓๒/๓๗-๓๘.

อง.จตุก.(ไทย) ๒๑/๓๗/๖๐

อง.สตต.(ไทย) ๒๓/๑๑๔/๑๔๔-๑๔๕.

อภ.วิภัง.(ไทย) ๒/๕๐๕๕๑๗/๒๙๔-๒๙๙.

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กองตรวจความปลอดภัย. **หนังสือ**

**ประกอบการอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ๑๘๐**

**ชั่วโมง เรื่อง สรุปสาระสำคัญกฎหมายความปลอดภัยในการ**

**ทำงาน ๑๗ ฉบับ. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงแรงงานและ**

**สวัสดิการสังคม, ๒๕๔๐.**

กันตยา เพิ่มผล. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency**

**development. พิมพ์ครั้งที่ ๓.กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏ**

**สวนดุสิต, ๒๕๔๑.**

จิตติมา อัครนิติพงศ์. **เอกสารประกอบการสอนวิชาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.**

**พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา,**

**๒๕๕๖.**

दनัย เทียนพุด. **การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : กราฟฟิคฟอร์แมท**

**(ไทยแลนด์), ๒๕๔๕.**

ธานินท สุทธิบุญชร. **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะ**

**กรณี ฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน). วิทยานิ**

**พนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพมหานคร :**

**บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.**



๒๕๐ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

สมใจ ลักษณะ. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพมหานคร :

สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๗.

สมใจ ลักษณะ. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพมหานคร :

สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา คณะวิทยาการจัดการ, ๒๕๔๔.

สิริวดี ชูเชิด “**การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน**” [ออนไลน์] แหล่งที่มา:

<http://www.thailandindustry.com/onlineimag/view2.php?id=771> [๑๘ มกราคม ๒๕๖๓]

สุภาพ ฦ นคร. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร**. ขอนแก่น :

มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๔.

Becker, John and D Nuhauser. **The Efficient Organization**. New

York : Elsevier Scientific publishing, 1975.

Certo, Samuel C., **Modern management / Samuel C. Certo and**

**S. Travis Certo..** Upper Saddle River, N.J. :

Pearson/Prentice Hall, 2000.

Millet, John D., **Management in the Public Service**. New York :

McGraw Hill Book Company, 1954.

Peterson, Elmore and E., Grosvenor Plowman., **Business**

**Organization and Management**. Homewood, Ill. :

Richard D. Irwin, 1953.





## ขอบข่ายการเรียนรู้บทที่ ๑๐

๑. ความเป็นมาของธรรมาภิบาล
๒. ความหมายของธรรมาภิบาล
๓. องค์ประกอบของธรรมาภิบาล
๔. หลักธรรมาภิบาล
๕. ธรรมาภิบาลแนวคิดสากลกับแนวคิดในพระพุทธศาสนา
๖. หลักธรรมาภิบาลที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

### จุดประสงค์การเรียนรู้

๑. เพื่อให้นิสิตมีความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมาของธรรมาภิบาล ความหมายของธรรมาภิบาล องค์ประกอบของธรรมาภิบาล และหลักธรรมาภิบาล
๒. เพื่อให้นิสิตมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาลแนวคิดสากลกับแนวคิดในพระพุทธศาสนาและสามารถวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลที่ปรากฏในพระไตรปิฎกได้





## บทที่ ๑๐

### ธรรมาภิบาลสำหรับการบริหาร ธรรมาภิบาลนโยบายธรรมาภิบาล

#### บทนำ

ธรรมาภิบาลจัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้หันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีมากขึ้น แทนการสนใจเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมดังแต่ก่อน เพราะกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสำคัญกระทบถึงกัน การติดต่อสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมในที่หนึ่งมีผลกระทบต่ออีกที่หนึ่ง การพัฒนาเรื่องของการเมืองการปกครองได้มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การมุ่งดำเนินธุรกิจ หรือปฏิบัติราชการต่างๆ โดยไม่ให้ความสนใจถึงเรื่องของสังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้ไม่ได้อีกต่อไป การมีการบริหารจัดการที่ดีจึงเข้ามาเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและเริ่มมีการนำไปปฏิบัติกันมากขึ้นดังกล่าวแล้วธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี เป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจของประชาชน โดยเฉพาะข้าราชการ และพนักงานบริษัทเอกชนเพราะธรรมาภิบาลเป็นการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ พร้อมตอบคำถามหรือตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพร้อมรับผิดชอบ มีศีลธรรม จริยธรรมในการทำงาน การคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจ ดำเนินการ และประเมินผล ตลอดจนร่วมรับผลจากการตัดสินใจร่วมกัน นั้น มีการส่งเสริมสภาพภาพหญิงชาย และการให้ความสำคัญกับกลุ่มต่างๆ รวมทั้งคนด้อยโอกาส ตลอดจนการ สร้างความเท่าเทียมกันทางสังคมในการรับโอกาสต่างๆ ที่ประชาชนพึงจะได้รับจากรัฐอีกด้วย ธรรมาภิบาลเป็นทั้งหลักการ กระบวนการและเป็นเป้าหมายไปในตัว การมีธรรมาภิบาลอาจนำมาสู่การมีประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ได้ ในที่สุดและการมีประชาธิปไตยก็นำมาสู่การมีผลทางสังคมคือการมีการพัฒนาประเทศไปในทางที่สร้างความสงบสุขอย่างต่อเนื่องและสถาพร ตลอดจนนำมาสู่

การแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้โดยสันติวิธีในบั้นนี้ นอกจากผู้ศึกษาจะได้ทราบถึงหลักธรรมาภิบาลทั่วไปแล้วผู้เขียนได้นำเสนอหลักธรรมาภิบาลในแง่มุมของพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในพระไตรปิฎก เพื่อให้ผู้ที่ศึกษาได้วิเคราะห์หลักคิดและแนวคิดถึงหลักธรรมาภิบาลทั้งสองและวิเคราะห์เปรียบเทียบว่ามีความเหมือนและแตกต่างกันเช่นไร

### ๑๐.๑ ความเป็นมาของธรรมาภิบาล

แนวคิดเรื่อง ธรรมาภิบาล หรือ Governance ได้ปรากฏมาตั้งแต่อารยธรรมการปกครองของกรีกสมัยโบราณ มาจากศัพท์ของคำว่า “Kuber-nan” ที่บัญญัติโดยปราชญ์ที่ชื่อ เพลโต (Plato) โดยการที่ได้พยายามค้นหาแบบการปกครองที่ดี (System of governing) คำว่า Gubernare ซึ่งหมายถึง “Rulemaking or steering” การกำหนดหรือถือทางเสือในการปกครอง แต่เดิมในภาษาอังกฤษคำนี้ หมายถึง รัฐบาล (Government) ในเชิงนามธรรม (Act of governing หรือ manner of governing) ซึ่งก็คือ การจัดการปกครอง<sup>๑</sup>

อภิบาลเป็นแนวคิดการปกครองที่มีมาแต่โบราณนับแต่สมัย เพลโต (Plato) และ อริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์หลายท่านได้พยายามที่จะค้นหารูปแบบการปกครองที่ดี แต่ก็ยังไม่ได้ความหมายและขอบเขตที่ชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าวิวัฒนาการของรูปแบบอภิบาลที่ดีเกิดขึ้นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ เมื่อมีการค้นหารูปแบบการปกครองที่สามารถนำประเทศไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตยตะวันตกภายหลังสงคราม ซึ่งต่อมารูปแบบการปกครองดังกล่าวผสมผสานกับระบบราชการของ Weberian คือ ลักษณะการปกครองที่มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น มีการเมืองที่เป็นกลาง มีเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ และมีการประสมประสานของระบบคุณธรรม

โครงสร้างของระบบราชการจะทำให้การปกครองบ้านเมืองขาดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ยิ่งก่อให้เกิดช่องทางการบิดเบือนการใช้อำนาจและการคอร์รัปชัน จึงมีความจำเป็นต้องมีการ ปฏิรูปและปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ เช่นธนาคารโลก (World Bank) และกองทุนนานาชาติ ได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน และพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดี หรือที่เรียก

<sup>๑</sup> รัชยา ภักดีจิตต์, ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๒-๓.

กันทั่วไปว่า “Good Governance” หรือ “ธรรมาภิบาล” การมีธรรมาภิบาล หรือ Good Governance นั้นต้องเป็นธรรมาภิบาลที่เป็นจริงสัมผัสได้ ยอมรับได้ และเชื่อถือได้วางใจได้ บทเรียนจากที่ประเทศไทยนำเข้า “Good Governance” ของสหรัฐอเมริกาเข้ามาแพร่เชื่อกันอย่างกว้างขวาง ทุกวันนี้ เราควรต้องคิดหาวิธี ประยุกต์ และพัฒนาปรับปรุงให้เข้ากันได้กับสังคมไทย<sup>๒</sup>

เมื่อย้อนยุคไปในอดีต แม้ธรรมาภิบาลจะเป็นเรื่องที่มีการพูดถึงอย่างมากในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๘๐-๑๙๙๐ แต่ธรรมาภิบาลก็มีความเก่าแก่เทียบเท่ากับ เรื่องประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติก็ว่าได้ ซึ่งก่อนพระพุทธกาลนั้นได้มีการปกครอง แบบธรรมาภิบาล ก่อนจะมีการพัฒนาการการปกครองแบบต่างๆมาเรื่อยๆ ซึ่ง ปัจจุบันธรรมาภิบาลจึงถูกนำมาใช้เป็นส่วนสำคัญในการบริหารนโยบายของ องค์การระหว่างประเทศหลายๆ องค์การ นอกจากนี้ ส่วนหนึ่งนำแนวคิดธรรมาภิบาลไปขยายผลใช้กับการปรับโครงสร้างและกระบวนการทั้งในองค์กรของรัฐและ ธุรกิจ ในขณะที่นักวิชาการบางส่วนได้นำเอาธรรมาภิบาลไปใช้ในความหมายที่ใกล้เคียงกับความหมายของคำว่า Government หรือการปกครองที่หมายถึง รัฐบาล

โดยทั่วไปรัฐบาลเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อธรรมาภิบาล หลักการของธรรมาภิบาลสามารถจะดำรงอยู่ได้ถึงแม้ว่าจะมีรัฐบาลที่ได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ตาม ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่ใช้ในสาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์มีการตรวจสอบ สามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่จะได้ผลดีนั้นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติการบุคลากรในทุกระดับ การใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อควบคุมสังคมโดยสัมพันธ์กับการพัฒนาทางด้านสังคมเศรษฐกิจให้มีความชอบธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติการจะเป็นตัวตัดสินว่าการจัดการนั้นดีหรือไม่<sup>๓</sup>

กล่าวโดยสรุป การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน ได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและ

<sup>๒</sup> เจริญ เจษฎาวัลย์, **ทางสู่ธรรมาภิบาล**, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์พอดี้, ๒๕๕๒), หน้า ๒๑.

<sup>๓</sup> สถาบันพระปกเกล้า, **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔), หน้า ๕-๖.

ตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือ องค์การภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหาร องค์การ เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นใน องค์การ เป็นการสร้างสำนึกที่ดีใน การบริหารงาน และการท างานในองค์การ และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตาม สำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจาก การปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐนั้น จะเกี่ยวข้องกับ ประชาชนโดยตรง

ธรรมาภิบาล ( Good Governance) คือ การปกครอง การบริหาร การจัดการการควบคุมดูแล กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยัง หมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ ใช้ในการบริหารงานนี้ มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หาได้มีความหมายเพียง หลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และ ความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความ โปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น<sup>๕</sup>

ทวิวัฒน์ ปุณฺทริกวิวัฒน์ ได้วิเคราะห์ในเรื่อง “พุทธศาสนากับธรรมาภิบาล : ทัศนะทางการเมืองของพุทธศาสนิกชน” ไว้ว่า ผู้นำทางการเมืองในทัศนะของพุทธศาสนิกชนจึงเป็นธรรมราชา ผู้ตั้งอยู่ในทศพิธราชธรรม คือ คุณธรรม ๑๐ ประการของนักปกครองตามหลักพระพุทธศาสนา โดยเน้นที่ลักษณะผู้นำเป็น สำคัญ โดยถือว่า ถ้าคนดีเป็นผู้ปกครองสังคม ทั้งระบบก็จะดีไปด้วย ในทางกลับกันผู้ปกครองที่เลวจะทำให้ระบบการปกครองเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ ดังนั้นการปกครองในระบอบธรรมิกสังคมนิยมจึงขึ้นอยู่กับคุณธรรม ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจของผู้นำเกือบทั้งหมด<sup>๖</sup>

ดูเหมือนว่าในผลงานชิ้นนี้จะมีนัยยะบ่งชี้ว่า ธัมมิกสังคมนิยมของพุทธศาสนิกชนที่เน้นความเป็น “ธรรมราชา” ของกษัตริย์นักปกครอง ผู้ประกอบด้วย ทศพิธราชธรรมนั้นคือ หลักธรรมาภิบาล หรือถ้าจะกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้นก็คือ ทศพิธราชธรรมในพระพุทธานุภาพคือหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่นำมาใช้

<sup>๕</sup>บรรศักดิ์อรรถนโณ, การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย , (กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘๗.

<sup>๖</sup>ทวิวัฒน์ ปุณฺทริกวิวัฒน์, พุทธศาสนากับสังคมการเมืองในอุษาคเนย์, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓), หน้า ๓๔-๓๖.

บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะ ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น

เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติ ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับการปกครองของพระพุทธเจ้าที่ท่านทรงปกครองอย่างเป็นธรรมเปรียบเสมือนพระมหากษัตริย์และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.๒๕๔๒) และรักษากฎระเบียบต่าง ๆ มีภาระรับผิดชอบภายใต้กฎหมาย หรือภายใต้กรอบวินัยที่พระพุทธเจ้าได้ทรงตั้งไว้ให้ถือปฏิบัติร่วมกัน และนโยบายที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องมีการปฏิรูประบบราชการ

เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบภายใต้กรอบของกฎหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายในการสร้างธรรมาภิบาลของภาครัฐนั้น จะต้องพยายามปฏิรูปการบริหารจัดการให้ถูกต้องตามหลักเหตุผล และหน้าที่ มีระบบความรับผิดชอบด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพมาใช้ และให้ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ยกกระดับความชำนาญของภาครัฐให้มีความทันสมัย เป็นต้น ส่วนบทบาทขององค์การภาคเอกชนและบทบาทของประชาสังคม ที่มีต่อการสร้างธรรมาภิบาล คือ การรวมตัวกันของสาธารณชนในการต่อต้านการทุจริต และการประพฤติมิชอบ โดยรัฐควรมีการหามาตรการที่จะกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงการทำความผิดจรรยาบรรณ เป็นต้นหลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาลระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.๒๕๔๒<sup>๖</sup>

<sup>๖</sup>บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ, ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล (Indicators of Good Governance), (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔), หน้า ๔๕-๔๖.

## ๑๐.๒ ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล มาจากคำว่า ธรรมะกบวกับ อภิบาล แปลว่าการดูแลปกครองโดยใช้ธรรมะเป็นเครื่องช่วยในด้านการบริหารจัดการ ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี<sup>๗</sup>

พระพุทธศาสนากับหลักธรรมาภิบาล ต้องมีองค์ประกอบ ๓ ด้านคือ<sup>๘</sup>

๑) ธรรมาภิบาลด้านธุรกิจคือ (Economic good governance) ประเทศไทยเศรษฐกิจตกต่ำปี พ.ศ.๒๕๔๐ เพราะมีปัญหาด้านเศรษฐกิจเรียกว่าธรรมาภิบาลด้านธุรกิจบกพร่อง

๒) ธรรมาภิบาลด้านการเมืองคือ (Political good governance) การเมืองลุ่มๆ ดอนๆ ปัญหากฎหมายรัฐธรรมนูญใช้ไม่ต่อเนื่องเรียกว่าธรรมาภิบาลด้านการเมืองบกพร่อง

๓) ธรรมาภิบาลด้านราชการคือ (Bureaucracy good governance) พัฒนาประเทศที่ไร้อะไรก็มีปัญหา การทุจริตคอร์รัปชันเราไม่ต้องพูดมา รู้กันดีด้านราชการเรียกว่าธรรมาภิบาลด้านราชการบกพร่อง ทั้ง ๓ ด้านนี้หมายถึง (Processes) ของการตัดสินใจที่ดีเป็นกระบวนการของการตัดสินใจหรืออำนาจสั่งการที่ดีจะเป็น (Good governance) คือต้องมีธรรมะประกอบ

หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. ๒๔๗๕ คณะราษฎร มีนโยบายกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ประชาชนและเห็นว่าการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลมีความเหมาะสมและเป็นรูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่นิยมกันโดยแพร่หลายในยุโรป และประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าในตะวันตกจึงได้มีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาลพุทธศักราช ๒๔๗๖ ซึ่ง เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงรูปแบบเดียวที่ปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรสยาม พุทธศักราช ๒๔๗๖

<sup>๗</sup> สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, (นนทบุรี: วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๒), หน้า ๒๖.

<sup>๘</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีในการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

ในประเด็นธรรมาภิบาล มีแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาล มีดังนี้<sup>๙</sup>

- ๑) ด้านหลักนิติธรรมก่อนผู้บริหารจะนำกฎระเบียบข้อบังคับมาใช้ในโรงเรียน ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำประชาพิจารณ์
- ๒) หลักคุณธรรม ผู้บริหารควรเน้นผู้มีคุณธรรม ยึดถือเรื่องจรรยาบรรณวิชาชีพ มีจิตใจเป็นธรรม
- ๓) หลักความโปร่งใส ผู้บริหารควรมีการประชุมชี้แจงในทุกเรื่องเปิดโอกาสให้มีการซักถามได้
- ๔) หลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียนเป็นที่ปรึกษา และเป็นกำลังใจให้กับบุคลากร
- ๕) หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบในการกิจของโรงเรียนโดยไม่มีกาทอดทิ้ง หรือปฏิเสธงาน
- ๖) หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารควรลงมือกระทำงานต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าทั้งเวลา ผลงานและสิ่งทีลงทุนไปเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน

### ๑๐.๓ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลมี องค์ประกอบดังนี้ คือ<sup>๑๐</sup>

๑. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรือตามอำนาจของตัวบุคคล
๒. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูล ที่สะดวกเป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจน และเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้
๓. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่างๆ เช่น การแจ้ง ความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดง

<sup>๙</sup> บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : วิทยุชน, ๒๕๔๕), หน้า ๔๖.

<sup>๑๐</sup> พิทยา สุนทรวิภาต, ธรรมาภิบาลกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น, วารสารดำรงราชานุภาพ, ๓(๑) ๒๕๔๕ : ๔๑.

ประชาติ นอกจากนี้ยัง รวมไปถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

๔. หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้าง กลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การ ใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการ เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

๕. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิด ประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

๖. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มี ความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

กล่าวโดยสรุปการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร การบริหารงานในรูปแบบของธรรมาภิบาลนั้น ทำให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ในระยะยาว การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารนั้น เพื่อให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคม ปัจจุบันการบริหารงานใน ภาครัฐได้รับความสนใจจากประชาชนเป็นอย่างมาก ในเรื่องของความโปร่งใสในการดำเนินงาน ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงานของรัฐ ก็เพื่อให้ประชาชนเกิด ความเชื่อถือศรัทธาว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทุจริต คอรัปชั่นของหน่วยงานภาครัฐจะลดลง

#### ๑๐.๔ หลักธรรมาภิบาลสากล

แนวความคิดเรื่อง Good Governance เป็นแนวความคิดของธนาคารโลก (World Bank) ที่นำมาใช้ในการกำหนดนโยบายการให้กู้เงินกับประเทศในซีกโลกใต้ ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ ๑๙๘๐ เพื่อแก้ปัญหาเรื่องความไร้ประสิทธิภาพ และการคอรัปชั่นของรัฐบาลในประเทศกำลังพัฒนา<sup>๑๑</sup> โดยเฉพาะ

<sup>๑๑</sup> นฤมล ทับจุมพล, แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วยธรรมาภิบาลแห่งชาติ: ธรรมาภิบาลกับคอรัปชั่นในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: วิถีทรรศน์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๑.

ประเทศในแถบละตินอเมริกาและแอฟริกา ที่มีปัญหาในการบริหารงานจนทำให้เกิดปัญหา เนื่องจากการกู้เงินธนาคารโลกไปแล้ว ไม่สามารถหาเงินมาชำระคืนได้ ธนาคารโลกให้ความหมายไว้ว่า “Good Governance” คือ ลักษณะและวิถีทางของการที่อำนาจได้ถูกใช้ไปในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา จะเห็นว่า ในทัศนะของธนาคารโลก Good Governance คือ การใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมือง ด้วยการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม ซึ่งพระพุทธเจ้าก็ได้ให้ความยุติธรรมกับสาวกของท่านอย่างเท่าเทียมกัน ปกครองเหมือนระบบราชการที่เคารพสิทธิของพลเมือง มีฝ่ายนิติบัญญัติที่มีความรับผิดชอบ และมีสื่อมวลชนที่เป็นเสรี

มีนักวิชาการได้นำเสนอ Good Governance โดยแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ Good Governance ฝ่ายอำนาจนิยม, Good Governance ฝ่ายเสรีนิยม, และ Good Governance ฝ่ายชุมชนนิยม มีรายละเอียด ดังนี้

๑) Good Governance ฝ่ายอำนาจนิยม คือ การมองในทัศนะของฝ่ายความมั่นคง เช่น กองทัพ ฝ่ายปกครอง และภาคราชการ โดยสัมพันธ์กับการอธิบายบทบาทของราชการในการสร้าง Good Governance ในสังคมไทย สำหรับกลุ่มนี้ย่อมหมายถึง “รัฐเป็นเจ้าของธรรม” อำนาจรวมศูนย์อยู่ที่รัฐและกลไกเชิงสถาบันของรัฐ และการร่วมมือกันกวีวิกฤติเศรษฐกิจด้วยความคิดแบบชาตินิยม สังคมอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

๒) Good Governance ฝ่ายเสรีนิยม แนวความคิดของกลุ่มนักธุรกิจ นักจัดการสมัยใหม่ และกลุ่มที่สนับสนุนแนวความคิดเรื่องการเปิดเสรี การให้กลไกของตลาดเป็นผู้แก้ไขปัญหาวិฤทธิเศรษฐกิจ และการรักษาโครงสร้างของสังคมที่เป็นอยู่

๓) Good Governance ฝ่ายชุมชนนิยม คือ กลุ่มที่สนับสนุนแนวความคิดเรื่องการกระจายอำนาจ การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคสังคม โดยให้ความสำคัญต่อแนวความคิดเรื่องความร่วมมือกันระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อ

ก่อให้เกิดการถกทอทางสังคม และการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคประชาสังคม กลุ่มนี้จะมอง Good Governance สัมพันธ์กับประชาธิปไตยเท่านั้น<sup>๑๒</sup>

#### ๑๐.๕ ธรรมาภิบาลแนวคิดสากลกับแนวคิดในพระพุทธศาสนา

จากการศึกษาแนวคิดธรรมาภิบาลสากลกับแนวคิดในพระพุทธศาสนา พบว่า มีฐานคิดที่เป็นจุดมุ่งเน้นที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ธรรมาภิบาลสากลมุ่งเน้นระบบ กฎ หรือหลักการโดยภาพรวมขององค์การหรือสังคม ส่วนธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนามุ่งเน้นที่ตัวคน หรือคุณสมบัติของผู้บริหารหรือผู้ปกครองเป็นสำคัญ โดยถือว่า ผู้ปกครองจะต้องเป็นคนดีมีคุณธรรมเท่านั้น จึงจะสามารถปกครององค์การ สังคม หรือประเทศชาติได้อย่างสันติสุขและเจริญก้าวหน้าได้ หากพิจารณาในแง่ฐานคิดที่เป็นทฤษฎีพบว่า แนวคิดธรรมาภิบาลสากลมีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีหน้าที่ (duty theory) ที่ให้ความสำคัญกับระบบหรือโครงสร้างโดยภาพรวมเป็นสำคัญ ส่วนแนวคิดในพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะของคนหรือผู้นำเป็นสำคัญ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างฐานคิดทั้งสองฝ่ายจะพบว่า ธรรมาภิบาลสากลมีแนวคิดพื้นฐานสำคัญที่ว่า หากองค์การหรือสังคมมีระบบหรือโครงสร้างที่ดี หรือสร้างระบบหรือโครงสร้างที่ดีได้แล้ว หากคนดีได้มาเป็นผู้นำ หรือได้เข้ามาในระบบ ระบบที่ดีจะส่งเสริมและสนับสนุนให้คนเหล่านี้พัฒนาองค์การและสังคมให้ประสบความสำเร็จได้รวดเร็วและมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ระบบที่ดียังป้องกันคนดีที่ยังไม่มั่นคงในความคิดของตนเองให้สามารถยับยั้งชั่งใจของตนไม่ให้กระทำผิดได้ เพราะระบบมีระบบตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ มีความโปร่งใส และยุติธรรม ซึ่งเป็นการปิดช่อง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้นำหรือผู้อยู่ในระบบทำสิ่งที่ไม่ดี ผิดคุณธรรมจริยธรรมได้ กรณีนี้คือ ระบบที่ดี ได้คนที่ดี

นอกจากนี้ระบบที่ดียังสามารถคัดเลือกคนที่ดีให้เข้ามาสู่ระบบที่ดีได้โดยง่าย และส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดีอีกด้วย เท่ากับว่า “ระบบที่ดีสามารถเลือกคนดี ได้คนดี ส่งเสริมให้เกิดการบริหารปกครองที่ดี ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การและสังคม” แต่ถ้าหากมีคนไม่ดีเข้ามาสู่ระบบที่ดี (ซึ่งอาจเป็นไปได้) ระบบ

<sup>๑๒</sup> บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, การสร้างธรรมาภิบาล (good governance) ในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๒.

ที่ดีจะทำหน้าที่ตรวจสอบและปิดช่องหรือไม่ให้คนไม่ดีได้มีโอกาสทำสิ่งที่ไม่ดีในระบบ นอกจากนี้ยังสามารถช่วยจัดคนที่ไม่ดีเหล่านี้ให้ไม่สามารถอยู่ในระบบได้อีกต่อไปอีกด้วย จึงสามารถสรุปลักษณะสำคัญของระบบที่ดี ได้แก่<sup>๑๓</sup>

- ๑) คัดเลือกคนดีเข้ามาสู่ระบบ
  - ๒) กลั่นกรองคนชั่วไม่ให้เข้ามาสู่ระบบ
  - ๓) สนับสนุนหรือส่งเสริมให้คนดีสามารถบริหารปกครองได้ดีและมี
- ความสุข

๔) ตรวจสอบ ป้องกัน และกำจัดคนชั่วที่อยู่ในระบบให้ออกไป หรือทำให้คนชั่วเจริญเติบโตในระบบไม่ได้

ในการพัฒนาองค์การหรือสังคมกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งสร้างระบบที่ดีก่อนเป็นอันดับแรก ส่วนหลักธรรมที่จัดว่าเป็นธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา มีแนวคิดพื้นฐานสำคัญที่ว่า ถึงแม้องค์การหรือสังคมจะมีระบบหรือโครงสร้างที่ดีหรือสามารถสร้างระบบหรือโครงสร้างที่ดีได้แล้ว แต่ถ้าคนในระบบไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือสมาชิกในระบบเป็นคนไม่ดี ขาดคุณธรรมจริยธรรม ไม่มีความรับผิดชอบ เห็นแก่ตัวเห็นแก่ได้แล้ว แม้จะมีระบบหรือโครงสร้างที่ดีเพียงใดก็ตาม องค์การหรือสังคมนั้นย่อมไม่สามารถพัฒนาได้ และนอกจากพัฒนาไม่ได้แล้วอาจถึงขั้นล่มจนอีกด้วย เพราะคุณธรรมจริยธรรมของคนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เป็นสิ่งที่จะบ่งบอกว่าเป็นคนดีหรือไม่ดี ในผลงานเรื่องอุดมรัฐ (The Republic) ของเพลโต จึงถือว่า ประเทศที่จะเจริญก้าวหน้าได้ขึ้นอยู่กับผู้ปกครอง ถ้าผู้ปกครองประเทศเป็นคนฉลาด ประเทศก็จะฉลาดตามไปด้วย

ฉะนั้น ควรให้ปรัชญาเมธีเป็นกษัตริย์ หรือกษัตริย์เป็นนักปรัชญาเมธี (Philosopher-King) ปรัชญาเมธีจึงเป็นคนที่มีความรู้ ความยุติธรรม ความสวยงาม ความดี อันเป็นคุณธรรมของนักปกครองทั้งหลาย หรือที่พระพุทธศาสนาถือว่า ผู้ปกครองจะต้องเป็นธรรมราชา คือ พระราชาผู้ทรงทศพิธราชธรรมนั่นเอง<sup>๑๔</sup> ซึ่งให้ความสำคัญคุณลักษณะของคนหรือผู้ปกครองในด้านคุณธรรมจริยธรรมก่อนเป็นอันดับแรก การจะพัฒนาองค์การหรือสังคมใดๆ ก็ตาม ตาม

<sup>๑๓</sup>สถาบันพระปกเกล้า, ทศธรรม : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, (กรุงเทพมหานคร : สถาบัน พระปกเกล้า, ๒๕๔๙), หน้า ๑๓.

<sup>๑๔</sup> พ.ชา. (ไทย) ๒๘/๑๗๖/๑๑๒.



๒๖๔ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระพุทธศาสนา

แนวคิดนี้จะต้องเริ่มที่ตัวคน ตัวผู้ปกครองก่อน นอกจากนี้คนในระบบที่ไม่ดียังอาจหลีกเลี่ยง หรือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงระบบนั้นให้ส่งเสริมสนับสนุนความไม่ดีของตนเองอีกด้วย หรือไม่ก็อาจจะขัดขวางทำให้ระบบที่ดีไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ก็ได้ ดังนั้นแนวคิดด้านคุณธรรมจึงมีลักษณะสำคัญ คือ<sup>๑๕</sup>

- ๑) จะต้องเลือกคนดีมีคุณธรรมเป็นผู้ปกครอง
- ๒) คนดีจะสามารถบริหารจัดการองค์การหรือสังคมได้ดี
- ๓) คนเป็นอยู่อยู่ในระบบและเป็นผู้ใช้ระบบ หากคนไม่ดีระบบก็ทำงานไม่ได้

๔) คนดีสามารถปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงระบบที่ไม่ได้ให้ดีขึ้น หรือที่มีความบกพร่องให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นได้

๕) คนดีเป็นผู้สร้างระบบที่ดี แต่ระบบที่ดีไม่สามารถสร้างคนดีได้

จะเห็นว่า แนวคิดธรรมาภิบาลสากล และหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ที่นักวิชาการบางท่านเห็นว่าเป็นธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา ต่างมีฐานคิด ทฤษฎี และจุดเน้นที่แตกต่างกัน นอกจากแตกต่างกันแล้วยังเป็นความแตกต่างกัน คนละข้ออีกด้วย คือ ธรรมาภิบาลสากลสอดคล้องกับทฤษฎีหน้าที่ ส่วนหลักธรรมในพระพุทธศาสนาสอดคล้องกับทฤษฎีคุณธรรม หรือธรรมาภิบาลสากลถือว่าระบบดีสำคัญกว่าคนดี ส่วนพระพุทธศาสนาถือว่า คนดีสำคัญกว่าระบบดี หรือธรรมาภิบาลสากลมีจุดเน้นที่ระบบโครงสร้าง ส่วนพระพุทธศาสนาเน้นที่ตัวคน หรือคุณสมบัติของคน

เมื่อเป็นเช่นนี้การกล่าวที่ว่า “ธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา” หรือ “หลักธรรมต่างๆ ในการปกครองมีทศพิธราชธรรมเป็นต้น เป็นหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศานาย่อมไม่ถูกต้องและไม่สามารถกล่าวได้เช่นนั้น” เพราะธรรมาภิบาลสากล และหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ต่างมีฐานคิด ทฤษฎี และจุดเน้นที่แตกต่างกันอย่างมากถึงกระนั้น ก็กลับก่อให้เกิดปัญหาตามมาว่า ถ้าหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเหล่านี้ไม่สามารถจัดเป็นหลักธรรมาภิบาลได้ การศึกษาหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนาก็ไม่สามารถกระทำได้ใช่หรือไม่

---

<sup>๑๕</sup> อริยธัมมัญญะ แก้วเกสาสะบา. “ธรรมาภิบาลกับหลักสิทธิเสรีภาพในรัฐธรรมนูญ”, รัฐสภาสาร, ๑๐ (ตุลาคม ๒๕๔๘) : ๑๐๕-๑๑๑.



ซึ่งแนวคิดธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดสำคัญในการบริการและการปกครอง ในสังคมปัจจุบันที่ควรมีการนำมาศึกษาในพระพุทธศาสนา แต่เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีฐานคิดแตกต่างกันและมีจุดเน้นที่แตกต่างกันอีกด้วย ถึงกระนั้นก็ยังทำให้เห็นความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงของฐานคิดทั้งสองได้ แสดงให้เห็นว่ายังมีแนวทางที่จะศึกษาร่วมกันได้ เพียงแต่ต้องใช้คำใหม่ จากคำกล่าวที่ว่า “หลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา” หรือ ““หลักธรรมต่างๆ ในการปกครองมี ทศพิธราชธรรม เป็นต้น เป็นหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา” เปลี่ยนมาเป็น “หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สนับสนุนหรือส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล” หรือ “หลักธรรมในการปกครองมีทศพิธราชธรรม เป็นต้น เป็นหลักการที่สนับสนุนหรือ ส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาล” ซึ่งสามารถเข้ากับฐานคิดที่ว่า “คนดีมีคุณธรรมจะ ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดระบบที่ดี” อันเป็นการเชื่อมฐานคิดที่แตกต่างกัน ระหว่างธรรมาภิบาลสากลกับฐานคิดหลักธรรมเกี่ยวกับการปกครองใน พระพุทธศาสนา

อย่างไรก็ตามก็กลับก่อให้เกิดปัญหาตามมาอีกว่า “ทศพิธราชธรรมซึ่ง จัดเป็นหลักคุณธรรมของนักปกครองที่ดีจะสามารถส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิด ระบบโครงสร้างที่ดีแบบธรรมาภิบาลสากลได้อย่างไร” ซึ่งประเด็นสำคัญในที่นี้คือ ประเด็นว่าด้วยการเชื่อมโยงทศพิธราชธรรมว่า ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดธรร มาภิบาลทั้ง ๘ ประการหรือข้อใดข้อหนึ่งได้อย่างไร ซึ่งประเด็นนี้เป็นประเด็นที่ นักวิชาการต่างๆ ที่สนับสนุนธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนาไม่เคยสนใจ

ประเด็นแรก ที่เราจะพิจารณาก่อน คือ หลักธรรมข้อใดใน พระพุทธศาสนาที่จะสามารถส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดธรรมาภิบาลข้อใดได้บ้าง ก่อนอื่นจะต้องพิจารณาหลักทศพิธราชธรรมเสียก่อน กล่าวคือ ทศพิธราชธรรมมี ๑๐ ประการ ดังนี้<sup>๑๖</sup>

๑. ทาน การให้สิ่งของ
๒. ศีล ประพฤติดีงาม
๓. ปริจาคะ ความเสียสละ
๔. อาชวะ ความซื่อตรง

<sup>๑๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๓๒๖.

๕. มัททวะ ความอ่อนโยน
  ๖. ตบะ ไม่หมกมุ่นในความสุขสำราญ
  ๗. อักโกธะ ความไม่โกรธ
  ๘. อวิหิงสา ความไม่ข่มเหงเบียดเบียน
  ๙. ขันติ ความอดทน
  ๑๐. อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรมดา
- ส่วนหลักธรรมาภิบาลสากลมี ๘ ประการ ดังนี้
๑. การมีส่วนร่วม (Participation)
  ๒. ยึดหลักกฎหมาย (Rule of Law)
  ๓. ความโปร่งใส (Transparency)
  ๔. สมประโยชน์ทุกฝ่ายภายในระยะเวลาที่เหมาะสม (Responsiveness)
  ๕. ตั้งอยู่บนพื้นฐานของฉันทมติ (Consensus-Oriented)
  ๖. ความเสมอภาคและความทัดเทียม (Equity and Inclusiveness)
  ๗. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Effectiveness and Efficiency)
  ๘. มีผู้รับผิดชอบ (Accountability) ต่อนโยบายหรือแผนงานที่จะทำ

#### ๑๐.๖ หลักธรรมาภิบาลที่ปรากฏในพระไตรปิฎก

คำว่า “Good Governance” ถูกนำมาแปลเป็นคำไทยใช้หลายแบบ เช่น คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดย ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ แปลว่า “ธรรมรัฐ”<sup>๑๗</sup> แปลตามตัวว่า “รัฐที่มีการบริหารบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม” ส่วนสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) แปลว่า “ธรรมาภิบาล” แปลว่า “การบริหารงานที่เป็นธรรม” ต่อมาภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แปลว่า “สุประศาสนการ” แปลว่า “การปกครองที่ดี” และธีรยุทธ บุญมี แปลว่า “ธรรมรัฐ” เช่นเดียวกับชัยวัฒน์สถาอานันท์ แต่หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ สังคม เอกชน และประชาชน ที่จะ

<sup>๑๗</sup> ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, การเมืองมนุษย์: รัฐศาสตร์ทวนกระแส, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕๓.

ทำให้การบริหารราชการแผ่นดิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรม<sup>๑๘</sup> คำแปลเหล่านี้ในปัจจุบันที่ได้รับการยอมรับมากกว่าคำอื่นๆ คือ “ธรรมาภิบาล”

การที่สังคมโลกและสังคมไทยหันมาให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล ทำให้นักวิชาการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในทางพระพุทธศาสนา หรือในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่างให้ความสนใจกับหลักการทางพระพุทธศาสนา อันสืบเนื่องมาจากสังคมไทยเป็นสังคมพระพุทธศาสนา มีพระพุทธศาสนาเป็นรากฐานของสังคมและวัฒนธรรมทุกด้าน นักวิชาการเหล่านี้จึงศึกษาหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา ซึ่งโดยส่วนมากจะเห็นว่า หลักธรรมาภิบาล คือ หลักการปกครองที่ดี หรือ หลักการบริหารจัดการที่ดี เมื่อเทียบกับพระพุทธศาสนาหลักการปกครองที่ดีคือ ชุตหลักธรรมว่าด้วยการปกครอง หรือส่งเสริมการปกครองต่างๆ เช่น ทศพิธราชธรรม ราชสังคัตถุ อุปนิหนิยธรรม เป็นต้น โดยเฉพาะหลักธรรมที่นักวิชาการส่วนมาก ถือว่า เป็นหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา คือ หลักทศพิธราชธรรมคือ ธรรมของพระราชา คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง ธรรมของนักปกครองจำแนกเป็น ๑๐ ประการ ดังนี้<sup>๑๙</sup>

๑. ทาน การให้สิ่งของ คือ การสละทรัพย์สินสิ่งของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

๒. ศีล ประพฤติดีงาม คือ สำรวมกายและวจีทวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาภิตติคุณ ให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน

๓. ปริจจาคะ ความเสียสละ คือ เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๔. อาชชวะ ความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไรร่มายา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

<sup>๑๘</sup> นฤมล ทับจุมพล, แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ: ธรรมาภิบาลกับคอบอร์ปชั้นในสังคมไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: วิถีทรรศน์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๑.

<sup>๑๙</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ความสุขที่สมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร: วิทญ์พัฒน์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๔๐-๒๔๑.

๕. มัททวะ ความอ่อนโยน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้าง ถือองศ์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกิริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ให้ความรัก รักดี แต่มีขาดยำเกรง

๖. ตบะ ไม่หมกมุ่นในความสุขสำราญ คือ แผลดเผากิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำอำยิจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร ทำกิจให้บริบูรณ์

๗. อักโกธะ ความไม่โกรธ คือ ไม่กริ้วกราด ลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำการต่างๆ ผิดพลาดเสียธรรม มีเมตตาประจําใจไว้ ระวังความเคืองชุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง

๘. อวิหิงสา ความไม่ข่มเหงเบียดเบียน คือ ไม่บีบคั้นกดขี่ เช่น เก็บภาษี ขูดรีด หรือ เกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

๙. ขันติ ความอดทน คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกยั่วถูกหยันด้วยคำเสียดสีถากถางอย่างใด ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกรณียที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

๑๐. อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรมดา คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ตีร้าย ลากสักการะ หรือ อภิภูตรมณณ์ อนิภูตรมณณ์ใดๆ สติมั่นในธรรม ทั้ง ๒ ส่วน ได้แก่ ส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม และส่วนนิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ก็ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป

นอกจากทศพิธราชธรรมแล้ว ยังมีหลักธรรมอื่นๆ ในทางพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปกครองที่เป็นธรรม หลักธรรมเหล่านี้ก็ถูกมองว่าเป็นหลักธรรมาภิบาลเช่นเดียวกัน ได้แก่

ราชสังคหวัตถุ คือ สังคหวัตถุของพระราชา ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจประชาชน หลักการสงเคราะห์ประชาชนของนักปกครอง มี ๔ ประการ ได้แก่

๑) สัสสมระความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ส่งเสริม

๒) บุริสเมระความฉลาดในการบำรุงข้าราชการ รู้จักส่งเสริมคนดีมีความสามารถ

๓) สัมมาปาสะ (ความรู้จักผูกผสานรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริมอาชีพ เช่น ให้คนจนกู้ยืมทุนไปสร้างตัวในพาณิชยกรรม เป็นต้น

๔) วาชเปยยะ หรือ วาจาเปยยะ ความมีวาจาอันดูดีมีน้ำใจ น้ำคำควรดื่ม คือ รู้จักพูด รู้จักปราศรัย ไพเราะ สุภาพนุ่มนวล ประกอบด้วยเหตุผล มีประโยชน์เป็นทางแห่งสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และความนิยมเชื่อถือ<sup>๒๐</sup>

จักรวรรดิวัตร คือ หน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่ หรือธรรมเนียมการทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจของพระราชาหรือพระเจ้าจักรพรรดิ ในพระพุทธศาสนา มีอยู่ ๒ หมวด คือ จักรวรรดิวัตร ๕ และจักรวรรดิวัตร ๑๒ ได้แก่จักรวรรดิวัตร ๕ คือ<sup>๒๑</sup>

๑) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ เคารพนับถือบูชายำเกรงธรรม ยึดธรรมเป็นหลัก เป็นธงชัย เป็นธรรมาธิปไตย

๒) ธรรมการึกษา จัดการรักษารักษาป้องกันและคุ้มครองอันชอบธรรมและเป็นธรรมให้แก่

๓) ธรรมการนิเสธนา ห้ามกัน ไม่ให้มีการอันอธรรมเกิดขึ้นในพระราชอาณาจักร คือ จัดการป้องกัน แก้ไข มิให้มีการกระทำความผิดความชั่วร้ายเดือดร้อนเกิดขึ้นในบ้านเมือง

๔) ฌนานุประทาน ปันทรัพย์เฉลี่ยให้แก่ชนผู้ไร้ทรัพย์ มิให้มีคนขัดสนยากไร้ในแว่นแคว้น

๕) ปริบุจจา ปรีกษาสอบถามปัญหา กับสมณพราหมณ์ ผู้ประพฤติดีปฏิบัติชอบ ผู้ไม่ประมาทหมั่นมา อยู่เสมอตามกาลอันควร เพื่อให้รู้ชัดการอันดีชั่วควรประกอบหรือไม่ เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขหรือไม่ แล้วประพฤติดีปฏิบัติให้เป็นไปโดยถูกต้อง

ข้อนี้ปัจจุบันสงเคราะห์นักปราชญ์นักวิชาการผู้ทรงคุณธรรมเข้าด้วยจักรวรรดิวัตร ๑๒ ได้แก่<sup>๒๒</sup>

๑) อนโธชนสมิ พลกายสมิ สงเคราะห์ชนภายใน และพลกายกองทหาร

๒) ขตติเยสุ สงเคราะห์กษัตริย์เมืองขึ้นทั้งหลาย

<sup>๒๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๓.

<sup>๒๑</sup> อ้างแล้ว, หน้า ๒๕๐-๒๕๑.

<sup>๒๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๗), หน้า ๒๔๕.

- ๓) อนุนยเตสุ สงเคราะห์เหล่าเชื้อพระวงศ์ ผู้ตามเสด็จเป็นราชบริพาร
- ๔) พราหมณคหบดีเกสุ คุ่มครองพราหมณ์และคฤหบดีทั้งหลาย
- ๕) เนคมชานปเทสุ คุ่มครองชาวราษฎร์พื้นเมืองทั้งหลาย
- ๖) สมณพราหมณเสสุ คุ่มครองเหล่าสมณพราหมณ์
- ๗) มิคกชชีสุ คุ่มครองเนื่อนกที่เอาไว้สืบพันธุ์
- ๘) อธมมการปฏิกเขโป ห้ามปรามมิให้มีการประพฤติกการอันผิดธรรม
- ๙) อนนารัณนูปปทาน ทำนุบำรุงผู้ขัดสนไร้ทรัพย์
- ๑๐) สมณพราหมณ อุปสงกมิตวา ปัญหาปุจฉน เข้าไปหาและสอบถาม  
ปัญหากะสมณพราหมณ์
- ๑๑) ธมมราคสสพหาน เว้นความกำหนดในกามโดยอาการไม่เป็นธรรม
- ๑๒) วิสมโลกสสพหาน เว้นโลกกล้า ไม่เลือกควรไม่ควร

จะเห็นว่า หลักธรรมเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นทศพิธราชธรรม ราชสังคหวัตถุ และจักรวรรดิวัตร เป็นต้นนั้น เป็นคุณธรรมประจำตัวของนักปกครอง หรือเป็นคุณธรรมที่นักปกครองจะต้องมีเพื่อความดีงามในบทบาทหน้าที่ของนักปกครอง และเพื่อความดีงามของสังคมและผู้อยู่ใต้การปกครอง คุณธรรมเหล่านี้จึงเป็นเรื่องปัจเจกเฉพาะของบุคคลผู้เป็นนักปกครอง เป็นคุณสมบัติที่ดีงามเฉพาะตนภายใน หากนักปกครองทั้งหลายมีคุณธรรมเหล่านี้ย่อมอำนวยประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง ดีงาม และเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้สังคมสงบสันติสุขได้

จึงถือว่า หลักธรรมเหล่านี้มุ่งเน้นที่ตัวคน คุณสมบัติภายในของคน โดยเฉพาะบุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นนักปกครอง หรือราชาพระมหากษัตริย์ทั้งหลาย โดยเชื่อว่า ผู้ที่มีคุณธรรมที่ดีภายในย่อมต้องกระทำหรือแสดงออกมาในทางที่ดีงาม ในทางจริยธรรมด้วย ดังที่พระพุทธศาสนาถือว่า “คนที่มีใจดี ย่อมกระทำความดีที่ ดีงาม ส่วนคนที่มีจิตใจชั่วร้าย ย่อมกระทำความชั่วที่เลวร้ายเช่นเดียวกัน”<sup>[๓]</sup> คุณธรรมจึงเป็นคุณสมบัติที่ดีงามภายในจิตใจ เช่น ทาน เมตตา จาคะ ขันติ เป็นต้น ผู้ปกครองที่มีคุณธรรมเหล่านี้ จึงกระทำหรือปฏิบัติหน้าที่ในฐานะนักปกครองที่ดี ได้อย่างไม่ยากนัก เพราะพระพุทธศาสนาถือว่า “กรรมดี คนดีทำได้ง่าย กรรมดี คนชั่วทำได้ยาก กรรมชั่ว คนชั่วทำได้ง่าย กรรมชั่ว พระอริยะทั้งหลายทำได้ ยาก”<sup>๒๓</sup> คนที่มีคุณธรรมหรือความดีงามทางใจ และแสดงออกถึงความดีงามทาง

<sup>๒๓</sup> พ.อ. (ไทย) ๒๕/๒๘/๒๗๖.



วาจาและทางกาย นั่นคือ คนดีตามหลักพระพุทธศาสนา ซึ่งอาจเรียกว่า “บัณฑิต” “สัตบุรุษ” หรือ “วิญญูชน” คนดีเหล่านี้ หากเป็นผู้บริหารหรือผู้ปกครอง ย่อมสามารถดำรงตนเป็นผู้บริหารหรือผู้ปกครองที่ดี

จากหลักการนี้แสดงให้เห็นว่า หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเหล่านี้ มุ่งเน้นที่ตัวคน หรือคุณสมบัติภายในของคน ในแง่ของผู้บริหารหรือผู้ปกครองจึงถือว่า พระพุทธศาสนา มุ่งเน้นที่ตัวผู้บริหารหรือผู้ปกครอง ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้ปกครองเป็นหลัก แนวคิดแบบนี้สอดคล้องกับฐานคิดทฤษฎีคุณธรรม (virtue theory) ที่มุ่งพิจารณาคุณค่าการกระทำโดยอ้างอิงถึงลักษณะของผู้กระทำเป็นสำคัญ<sup>๒๔</sup> การจะตัดสินว่าใครคือคนดีต้องพิจารณาจาก “ตัวผู้กระทำ” (ไม่ใช่ดูการกระทำในบริบทสถานการณ์เฉพาะหนึ่งๆ) ว่าเขามีคุณลักษณะ (character) หรืออุปนิสัย (habit) ที่ประกอบด้วยคุณธรรมอะไร (เช่น ปัญญา ความกล้าหาญ ความยุติธรรม ฯลฯ)

ดังนั้น คนดีจึงหมายถึงคนที่ฝึกฝนตนเองให้มีคุณธรรม เช่น มีปัญญา ความกล้าหาญ ความยุติธรรม เป็นต้น จนเป็นคุณลักษณะนิสัยประจำตัว ทฤษฎีคุณธรรมจึงเน้นที่ “ตัว บุคคล” (moral agent) โดยยึด “คนดี” ในอุดมคติ (ideal person) เป็นแบบอย่าง หรือเป็นแรงบันดาลใจให้เราฝึกฝนตนเองให้เป็นคนดีมีคุณธรรม เช่น โสเครตีส เป็นแบบอย่างของบุคคลผู้มีความกล้าหาญทางจริยธรรม พระเยซูคริสต์เป็นแบบอย่างของผู้อุทิศตนเพื่อมนุษยชาติด้วยความรักมหาत्मะคานธี เป็นแบบอย่างของบุคคลที่สมถะเรียบง่าย เมตตา อหิงสา ยึดมั่นในสันติวิธี ฯลฯ

## บทสรุป

การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือองค์กรภายนอกมีส่วนร่วม หลักธรรมข้อใดในพระพุทธศาสนาที่จะสามารถส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดธรรมาภิบาลข้อใดได้บ้าง ก่อนอื่นจะต้อง

---

<sup>๒๔</sup> ปกรณ์ สิงห์สุริยา, ปัญหาของการนำพุทธศาสนาเป็นพื้นฐานในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม, (กรุงเทพมหานคร: พุทธศาสนศึกษา, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐.



พิจารณาหลักทศพิธราชธรรมเสียก่อน กล่าวคือ ทศพิธราชธรรมมี ๑๐ ประการ ดังนี้

๑. ทาน การให้สิ่งของ
๒. ศีล ประพฤติดีงาม
๓. ปริจาคะ ความเสียสละ
๔. อาชวะ ความซื่อตรง
๕. มัทวะ ความอ่อนโยน
๖. ตบะ ไม่หมกมุ่นในความสุขสำราญ
๗. อักโกธะ ความไม่โกรธ
๘. อวิหิงสา ความไม่ข่มเหงเบียดเบียน
๙. ขันติ ความอดทน
๑๐. อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรมดา

ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์การ เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงาน และการทำงานในองค์การ และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลืองการติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดธรรมาภิบาลสากลกับหลักธรรมที่เกี่ยวกับการปกครองมี ทศพิธราชธรรมเป็นต้นเป็นหลักธรรมที่มีจุดเน้น มีฐานคิดทฤษฎีที่แตกต่างกัน โดยที่ธรรมาภิบาลสากลมีฐานคิดสอดคล้องกับทฤษฎีหน้าที่ เน้นระบบหรือโครงสร้าง ในภาพรวม ไม่สนใจคุณลักษณะของคน ส่วนหลักธรรมในพระพุทธศาสนา สอดคล้องกับทฤษฎีตรงข้ามกับทฤษฎีหน้าที่ คือ ทฤษฎีคุณธรรม ซึ่งเน้นที่ตัวคน หรือคุณสมบัติของนักปกครองที่ดี ไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบ เมื่อเป็นเช่นนี้การกล่าวว่า “หลักธรรมต่างๆ มีทศพิธราชธรรมเป็นหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา” ย่อมไม่ถูกต้อง เพราะธรรมาภิบาลสากลกับธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนามีฐานคิดทฤษฎีที่แตกต่างกัน แต่กระนั้นก็สามารถกล่าวได้ในเชิงความสัมพันธ์ต่อกันได้ว่า “ระบบที่ดีย่อมส่งเสริมสนับสนุนคนดี” หรือ “คนดีย่อมสามารถอยู่ในระบบที่ดีและพัฒนาระบบให้ดีขึ้นได้”

ดังนั้น จึงสามารถเปลี่ยนมากล่าวได้ว่า “หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ส่งเสริมหรือสนับสนุนธรรมาภิบาล” แทนซึ่งสามารถแก้ปัญหาข้างต้นได้ แต่

กระนั้นก็ยังต้องประสบกับปัญหาใหม่ว่า แล้วหลักธรรมดังกล่าวของพระพุทธศาสนาส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดหลักธรรมาภิบาลข้อใดได้บ้าง ประเด็นนี้พระพุทธศาสนาเชื่อว่า ความดีจะสนับสนุนหรือส่งเสริมความดีด้วยกัน เมื่อหลักทศพิธราชธรรมเป็นคุณธรรมดั่งงามของผู้บริหารหรือผู้ปกครอง ดังนั้นหลักธรรมดังกล่าวก็ย่อมที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดหลักธรรมาภิบาลทุกข้อ เพราะหลักธรรมาภิบาลทุกข้อเป็นหลักการที่ดีสำหรับผู้บริหารหรือผู้ปกครองนั่นเอง

ธัมมิกสังคมนิยมของพุทธทาสภิกขุที่เน้นความเป็น “ธรรมราชา” ของกษัตริย์นักปกครอง ผู้ประกอบด้วยทศพิธราชธรรมนั้นคือ หลักธรรมาภิบาล หรือถ้าจะกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้นก็คือ ทศพิธราชธรรมในพระพุทธศาสนาคือหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะ ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ

สรุปได้ว่า การบริหาร เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการใช้ศาสตร์ หรือทักษะการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะใช้ในการตัดสินใจเพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุด การนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้ก็เพื่อเสริมสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม ถ้าองค์กรใดบริหารงานด้วยความเป็นธรรมแล้วในการดำเนินกิจกรรมต่างๆก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สังคมก็จะเกิดความสงบสุข ส่งผลดีต่อส่วนรวม และประเทศชาติ ซึ่งการบริหารจัดการมีองค์ประกอบและหลักการดำเนินงานมากมายอันเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหาร จำเป็นต้องทราบ และนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจดำเนินงานในองค์กรของตนเพื่อให้เกิดความเหมาะสม และประโยชน์สูงสุดคุ้มค่างับทรัพยากรที่มีอยู่



## คำถามท้ายบท

๑. ให้นิสิตอธิบายพร้อมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล  
แนวคิดสากลกับแนวคิดในพระพุทธศาสนา
๒. ให้นิสิตวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลที่ปรากฏในพระไตรปิฎกพร้อม  
ยกตัวอย่างประกอบให้เห็นอย่างชัดเจน



## อ้างอิงประจำบท

ขุ.อุ. (ไทย) ๒๕/๒๘/๒๗๖.

ขุ.ชา. (ไทย) ๒๘/๑๗๖/๑๑๒.

เจริญ เจษฎาวัลย์.ทางสู่ธรรมาภิบาล. นนทบุรี: สำนักพิมพ์พอดี้, ๒๕๕๒.

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์. การเมืองมนุษย์: รัฐศาสตร์ทวนกระแส. พิมพ์ครั้งที่ ๓.

กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า, ๒๕๔๘.

ทวีวัฒน์ ปุณฺทริกวิวัฒน์.พุทธศาสนากับสังคมการเมืองในอุษาคเนย์.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓.

นฤมล ทับจุมพล.แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ: ธรรมา

ภิบาลกับคอร์ปชั่นในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: วิถีธรรม, ๒๕๔๖.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ.การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ใน

สังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน, ๒๕๔๕.

----- .การสร้างธรรมาภิบาล (good governance) ในสังคมไทย.

กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๔๒.

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์. ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล (Indicators of Good

Governance). กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔.

ปกรณ์ สิงห์สุริยา. ปัญหาของการนำพุทธศาสนาเป็นพื้นฐานในการอนุรักษ์

สิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร: พุทธศาสนศึกษา, ๒๕๔๓.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีในการบริหาร.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์. พิมพ์

ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๗.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). ความสุขที่สมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์,

๒๕๕๐.

พิทยา สุนทรวิภาต. ธรรมาภิบาลกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารดำรงรา

ชาณุภาพ. ๓(๑) ๒๕๔๕) : ๔๑.

รัชยา ภักดีจิตต์. ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗.



๒๓๖ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

สถาบันพระปกเกล้า. **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล.** กรุงเทพมหานคร: สถาบัน  
พระปกเกล้า, ๒๕๔๔.

สถาบันพระปกเกล้า. **ทศธรรม : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.**  
กรุงเทพมหานคร : สถาบัน พระปกเกล้า, ๒๕๔๙.

สุเมธ แสงนิมนวล. **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น.** นนทบุรี: วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบัน  
พระปกเกล้า, ๒๕๕๒.

อริยธัช แก้วเกาะสะบ้า. “ธรรมาภิบาลกับหลักสิทธิเสรีภาพในรัฐธรรมนูญ”.  
**รัฐศาสตร์, ๑๐** (ตุลาคม ๒๕๔๘) : ๑๐๕-๑๑๑.



## บรรณานุกรม

### (๑) ภาษาไทย

- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กองตรวจความปลอดภัย. **หนังสือประกอบการอบรมเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ๑๘๐ ชั่วโมง เรื่อง สรุปสาระสำคัญกฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน ๑๗ ฉบับ**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, ๒๕๔๐.
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. **สำนักพัฒนาระบบบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๔.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **สรุปผลการดำเนินงาน ๙ ปีของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๔๒ - ๒๕๕๑)**. กรุงเทพมหานคร: วิ. ที. ซี. คอมมิวนิเคชั่น, ๒๕๕๔.
- กรุณา กุศลาสัย. **อินเดียทวีปที่น่าทึ่ง**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สยาม, ๒๕๔๔.
- กันตยา เพิ่มผล. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency development)**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๑.
- จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บั๊ค พอยท์, ๒๕๔๕.
- จำรัส จันทรแสงศรี. **หลักการบริหารงานสมัยใหม่ กับหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๙.
- จิตติมา อัครธิพิงศ์. **เอกสารประกอบการสอนวิชาพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย์**. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๖.
- จิตไส คล่องพยาบาล. **ภาวะผู้นำ**. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, ๒๕๕๑.

จุฑา เทียนไทย. การจัดการ : มุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : ซีวีแอลการพิมพ์, ๒๕๓๗.

เจริญ เจษฎาวัลย์.ทางสู่ธรรมาภิบาล. นนทบุรี: สำนักพิมพ์พอดี้, ๒๕๕๒.

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์. การเมืองมนุษย์: รัฐศาสตร์ทวนกระแส. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า, ๒๕๔๘.

ชัยวัฒน์ อัดพัฒน. หลักพระพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร: คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๓.

ชุติมา สมประสงค์. “แนวทางการพัฒนาการประสานงานระหว่างองค์กรเพื่อช่วยเหลือหญิงและเด็กที่ตกเป็นเหยื่อการค้ามนุษย์”. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๗.

ณรงค์ นันทวรรณ. การบริหารงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : พิสิษฐ์เซ็นเตอร์พานิช, ๒๕๓๖.

ณรงวิทย์ แสนทอง. เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๔๖.

ดนัย เทียนพุฒ. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : กราฟฟิคฟอรัม (ไทยแลนด์), ๒๕๔๕.

ดนัย เทียนพุฒ, ความสามารถในทักษะ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: เอ.อาร์. อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น, ๒๕๕๔.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

เต็มศักดิ์ ทองอินทร์. ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

ทฤษฎีการศึกษา (EDUCATIONAL THEORY), [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.krupatom.com/B2/> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๒].

ทวีวัฒน์ ปุณฺธิกรวิวัฒน์.พุทธศาสนากับสังคมการเมืองในอุษาคเนย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหารงาน. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๕๑.



ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๑.

ธานินท สุทธิบุญชู. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน). **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.** (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. ทฤษฎีการบริหารและการจัดการ. สงขลา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๑.

นงนภัส คู่ขวัญ. **ปราชญ์ตัวจริง: นักวิทยาศาสตร์แคร์ สัพพัญญูคือ พระพุทธเจ้า.** กรุงเทพมหานคร: ปราชญ์สำนักพิมพ์, ๒๕๕๒.

นงนุช ศิริโรจน์. การสื่อสารมวลชนเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.

นฤมล ทับจุมพล. **แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วยรัฐธรรมนูญแห่งชาติ: ธรรมชาติ ภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคมไทย.** กรุงเทพมหานคร: วิถีทรรศน์, ๒๕๕๖.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. การบริหารคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๗.

นิรมล กิติกุล. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

นิตา ชูโต. **การประเมินผลโครงการ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มาสเตอร์เพรส., ๒๕๔๙.

บรรยงค์ โตจินดา. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๕.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. **การสร้างธรรมาภิบาล (good governance) ในสังคมไทย.** กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๔๒.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย.** กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน, ๒๕๔๕..

บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

บุญไทย จันทระเสนา. “ปัจจัยที่มีผลต่อการทำวิจัยของนักวิชาการสาธารณสุข ที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหนองบัวลำภู”,วารสาร



- การพัฒนาสุขภาพชุมชน มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๓  
กรกฎาคม – กันยายน ๒๕๕๗): ๔๓.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ. ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล (Indicators of Good Governance). กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๔.
- ปกรณ์ สิงห์สุริยา. ปัญหาของการนำพุทธศาสนามาเป็นพื้นฐานในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร: พุทธศาสนศึกษา, ๒๕๕๓.
- ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๙.
- ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์, ๒๕๓๙.
- ประยงค์ ธรนรงค์. ผู้นำการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สถาบัน, ๒๕๕๐.
- ปวีณา จันทรประดิษฐ์. การประสานงาน. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://sosk.pres.tsu.ac.th/research/files/250820090325520825-2.pdf> [๑๗ มกราคม ๒๕๖๓].
- พยอม วงศ์สารศรี. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: หจก.อักษรศาสตร์, ๒๕๕๔.
- พยอม วงศ์สารศรี. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: หจก.อักษรศาสตร์, ๒๕๕๔.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีในการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- พระธรรมโกศาจารย์. (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๕๐.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). ความคิดแหล่งสำคัญของการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม ๒๕๕๓.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). พจนานุกรมพระพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๗.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **พุทธวิธีในการสอน**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๓๕. มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ : กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๙.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พระไตรปิฎก: สิ่งที่ชาวพุทธต้องรู้**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๑.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัทตลาดาพบลีเคชั่น, ๒๕๕๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **การพัฒนาที่ยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๕๓.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **ความสุขที่สมบูรณ์**. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. นนทบุรี : สหธรรมิก, ๒๕๔๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตฺโต. **การพัฒนาที่ยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๕๐.
- พระมหานพดล สีทอง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านสังคหวัตถุ ๔ และขันติ - โสรัจจะกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข”, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๔).
- พระมหาสุเทพ อคฺคมณี. **พุทธวิธีในการสอนตามแนวธรรมบท**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.



๒๘๒ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

พระมหาอำนาจ พุทธิเมธี ป.ธ.๙, พธ.บ. **นวโกวาทฉบับชาวพุทธ (ฉบับสมบูรณ์สำหรับนักธรรมศึกษาชั้นตรี นักเรียน นักศึกษา พระบวชใหม่ และศาสนิกชนทั่วไป).** กรุงเทพมหานคร: หจก.รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๔๗.

พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ ฐิตญาโณ). **พุทธวิธีเผยแผ่พระพุทธศาสนา.**

กรุงเทพมหานคร : พรศิวกการพิมพ์, ๒๕๔๒.

พระสุตาวุฒิวชิรัฐ (บรรค์ชัย ชนะกุล). **เรียนรู้พุทธประวัติด้วยแผนที่.**

กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๕๒.

พวงรัตน์ เกสรแพทย์. **การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๓.

พะยอม วงศ์ สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ . พิมพ์ ครั้งที่ ๘.**

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๔๕.

พิชิต ฤทธิจรรณ. **หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: เข้าที่ออฟ เคอร์มส์, ๒๕๕๕.

พิทยา สุนทรวิภาต. **ธรรมาภิบาลกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารดำรงราชนาภาพ. ๓(๑) ๒๕๔๕) : ๔๑.**

พิมลจันทร์ นามวัฒน์และคนอื่น ๆ. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๒๒. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.**

พีรพงศ์ ดาราไทย. **ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษาในเขตการศึกษา ๑๒". วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๒.**

พุทธทาสภิกขุ. **พุทธประวัติจากพระโอษฐ์.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อรุณวิทยา, ๒๕๔๕.

พุทธทาสภิกขุ. **วิธีฝึกสมาธิ วิปัสสนา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เมตตาทราย พรินติ้ง, ๒๕๕๔.

ไพบุลย์ ช่างเรียน. **วัฒนธรรมการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๒..

ปิญญู สาร. **หลักบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑.



- มณฑล ใบบัว. **หลักและทฤษฎีการสื่อสาร**. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง  
เฮาส์, ๒๕๓๖.
- เมธีปิลนธนานนท์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๒.  
กรุงเทพมหานคร: โอเอส พรีนติ้ง เฮาส์, ๒๕๒๙.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
พิทักษ์อักษร, ๒๕๒๙.
- รัชณี ศุภจินทร์รัตน์. **ทักษะการติดต่อสื่อสาร**. สงขลา : อัสลาเย็ดเพรส, ๒๕๓๑.
- รัชยา ภักดีจิตต์. **ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน**.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔**.  
กรุงเทพมหานคร : ๒๕๕๖.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การ  
พิมพ์, ๒๕๒๔.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. **การจัดการภาครัฐแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร: บพิธการ  
พิมพ์, ๒๕๕๐.
- ว. วชิรเมธี, **ธรรมะบันดาล**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๔. ชุดธรรมประยุกต์สำหรับคนรุ่นใหม่.  
กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์, ๒๕๕๔.
- วันชัย มีชาติ. **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- วัลภา ทับแก้ว. “ทักษะการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ”. **เอกสารเชิง  
วิเคราะห์**. กรุงเทพมหานคร: กองงานวิชาการ, ๒๕๖๑.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. **เพลงยาวถวายโอวาท**.  
[https://th.wikipedia.org/wiki/เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม  
พ.ศ.๒๕๖๒](https://th.wikipedia.org/wiki/เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่_๑๕_ธันวาคม_พ.ศ.๒๕๖๒).
- วิจิตร ศรีสอาน. **บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงส่งเสริมงานวิชาการ**.  
กรุงเทพมหานคร : วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๒๐.
- วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม, ๒๕๔๘.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์โพเพช, ๒๕๔๔.



๒๘๔ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ., ศาลปกครองไทย; วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบ  
โครงสร้างอำนาจหน้าที่และการบริหารงานบุคคลกับศาลปกครอง  
อังกฤษ ฝรั่งเศสและ เยอรมัน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม,  
๒๕๔๒.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ., หลักรัฐประศาสนศาสตร์แนวคิดและกระบวนการ. พิมพ์  
ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์, ๒๕๕๑.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น:  
สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๔๕.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถการ, ๒๕๕๔.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร :บริษัทอิ  
ระพีมส์และไซค์เท็ค จำกัด. ๒๕๔๑.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ๒๕๔๖.

สถาบันพระปกเกล้า. ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. กรุงเทพมหานคร: สถาบัน  
พระปกเกล้า, ๒๕๔๔.

สถาบันพระปกเกล้า. ทศธรรม : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.  
กรุงเทพมหานคร : สถาบัน พระปกเกล้า, ๒๕๔๙.

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิทย์พัฒน์  
จำกัด, ๒๕๔๗.

สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒน์, ๒๕๓๘.

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร :  
วิทย์พัฒน์, ๒๕๔๕.

สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร :  
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๗.

สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร:  
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา คณะวิทยาการจัดการ, ๒๕๔๔.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓..



สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. **องค์กรอมตะ**. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๔๙.

สมาน รัชสิโยภักขุ และ สุธี สุธิสมบุญ. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๙. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ , ๒๕๔๔.

สาคร สุขศรีวงศ์. **การจัดการจากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๕๓.

สำนักคอมพิวเตอร์ CCTSU. **แผนงานสำนักงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยทักษิณ**. สงขลา: ฝ่ายแผนงานมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๔.

สิริวดี ชูเชิด “การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน” [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=771> [๑๘ มกราคม ๒๕๖๓]

สุภาพ ณ นคร. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร**. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๔.

สุเมธ เดียววิเศษ. **เอกสารประกอบการเรียนการสอน วิชาบริหาร ๔๑๒ พฤติกรรมของผู้นำทางการศึกษา**. ชลบุรี : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, ๒๕๒๕.

สุเมธ แสงนิมมวล. **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. นนทบุรี: วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๒.

สุวัฒน์ จันทรจำนง. **ความเชื่อมโยงเกี่ยวกับปรัชญาและศาสนา**. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๔๐.

เสถียร โพธิ์นันทะ. **ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร : บรรณาการ, ๒๕๑๓.

เสถียรพงษ์ วรรณปก. **คิดเป็นทำเป็นตามแนวพุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๑.

เสน่ห์ จัยโต. **การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔.

เสนาะ ดีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.

- เสนาะ ตีเยาว์. **ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.
- อนันต์ เกตุวงศ์. **การบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๗.
- อนุมงคล ศิริเวทิน. **Management Information System**. กรุงเทพมหานคร: หอสมุด, ๒๕๕๘.
- อริยธัช แก้วเกาะสะบ้า. “ธรรมาภิบาลกับหลักสิทธิเสรีภาพในรัฐธรรมนูญ”. **รัฐสภาสาร**, ๑๐ (ตุลาคม ๒๕๔๘) : ๑๐๕-๑๑๑.
- อุดม ทุมโฆสิต. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๔.
- อุทัย เลาหวิเชียร. **รัฐประศาสนศาสตร์ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมอธรรม, ๒๕๔๓.

## (๒) ภาษาอังกฤษ

- Becker, John and D Nuhauser. **The Efficient Organization**. New York : Elsevier Scientific publishing, 1975.
- Campbell J.E. and Nystrand. R.O. **Introduction to educational administration**. 6th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1983.
- Carl I. Hovland, Irvin G L. Janis, and Harold H. Kelly **Communication and Persuasion** New Haven: Yale University Press, 1953.
- Certo, Samuel C., **Modern management / Samuel C. Certo and S. Travis Certo..** Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2000.
- Chongprathum, W. & Chantarasorn, W. **Conceptual Coordination And the Scope of Public Administration**. Bangkok: National Institute of Development Administration Printing, 1996.
- Dabrin & Ireland. **Ernest Dale anagement Theory and Practice**. New York: McGraw-Hill Book, 1972.
- Derek French and Saward Heather. **Dictionary of Management Second Edition**. Alder shot: Gower. 1983.



- Drucker, Peter F., **The Practice of Management**. New York: Harper&Row, Publishers, 1954.
- Ernest Dale. **Manage : Theory and Practice**. New York: McCraw-Hill, 1986.
- Fiedler, F. E., & Gracia, J. E., **New Approaches to Effectiveness Leadership**. New York: Wilye, 1987.
- Fremont E. .Kast and James E. Rosenzweig. **Organization and Manager**. New York: McCraw-Hill, 1974.
- George A. Miller. **Language and Communication**. New York: McGraw-Hill, 1951.
- George Strauss and Leonard R. Sayles. **Personnel : the human problems of management**. New Delhi: Prentice-Hall of India Primate, 1971.
- Good, Carter V., **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill Book, 1973.
- Griffiths. Daniel E. **Administrative Theory**. New York : Appleton – Century, 1959.
- Gulick, Luther, **Papers on the Science of Admistration**. New York : Institute of Public Administration, 1973.
- Harold D, Koontz. **Analysis of Managerial Functions**. New York : McGraw - Hill Book, 1972.
- Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell. **Principles of Management**. New York: McCraw-Hill, 1972..
- Harold Koohtz and Cyril O'Donnell. **Principles of Management**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1968.
- Henry, N. **Public administration and public affairs** (2nd ed.). Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1980.
- Jurgen Ruesch and Gregory Bateson. **Communication: The Social Matrix of Psychiatry**. New York: W.W. Norton&Co,1951.





๒๕๕ เอกสารคำสอน รัฐประศาสนศาสตร์ในพระไตรปิฎก

- Karnjanapakprn,C. **Public Administration.** Duplicate document.Faculty of Public Administration: Thammasat University,2010.
- Kenaphoom, S. “Evolution and Scope of Public Administration Education” **Chophayom Journal.** 26 (2) : July – December, 2015.
- Kneller, G. F. **Introduction to the Philosophy of Education University of California.** Los Angeles : John Wiley & Sohn, 1964.
- Koontz and Donell. **Principles of Management.** New York : McGraw – Hill, 1995.
- Mahachulalongkornrajavidyalaya University. **Thai Tipitakas.** Bangkok: MCU Press. 1996.
- Millet, John D., **Management in the Public Service.** New York : McGraw Hill Book Company, 1954.
- Nicholas Henry. **Public Administration and Public Affairs.** 6<sup>th</sup> ed. New Delhi: Prentice-Hall of India, 2002.
- Nigro, F. A., & Nigro, L. G. **Modern public administration** (6th ed.). New York: Harper & Row, 1984.
- Peterson, Elmore and E., Grosvenor Plowman., **Business Organization and Management.** Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1953.
- Phradhammakosajarn, (P.A. Payutto). **Buddhist Management Method.** Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2006.
- Prunchaphuek, T. **Comparative Public Administration : Tools for Country Development.** Bangkok : Chulalongkorn University, 1992.
- Schermerhorn, J. R., **Organizational Culture and Leadership.** 2nd ed), San Francico : Jossey-Bass.,1999.





พศ.ดร.ธิติวุฒิ ห่มนมี ๒๕๕๙

- Simon, Herbert A., **Administrative Behavior**. New York : The Free Press, 1976.
- Stogdill, R.M., **Handbook of Leadership: A survey of theory and research**. New York: Free Press, 1974.
- Tead, O., **The Art of Leadership**. New York: McGraw–Hill Book, 1935.
- Vocino, T. & Rabin, J. **Contemporary public administration**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1981.
- Waldo, Dwight. **The Study of Public Administration**. New York: Random House, Inc, 1955.

