

วัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔ Organizational Culture Based on Sangkahavattu 4

จักรวาล สุขไมตรี*

บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของวัฒนธรรมองค์การในสังคมไทย และ ๒) เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขวัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔

ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเอกสาร โดยศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิ อันได้แก่ พระไตรปิฎกฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พร้อมทั้งคัมภีร์สำคัญทางพระพุทธศาสนา ฉบับต่าง ๆ และ ศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทุติยภูมิ อันได้แก่ ตำรา หนังสือ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ วารสาร เอกสาร งานเขียนทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทั่วไป และใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา โดยนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาความ

ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพปัญหาของวัฒนธรรมองค์การในสังคมไทยเกิดจากคนในองค์การเป็นสำคัญ ซึ่งมี ๔ ประการ คือ ๑) ปัญหาอันเกิดจากการขาดการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปัน และการให้อภัยซึ่งกันและกัน โดยคนในองค์การมักขาดการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแบ่งปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน การเสียสละเพื่อผู้อื่น หรือสังคมโดยรวมมีน้อย ขาดการประสานงานร่วมมือระหว่างกัน การแบ่งงาน การกระจายงานยังมีน้อย ความรักความสามัคคีในหมู่คณะยังขาดความชัดเจน แกร่งแหยงชิงดี ชิงเด่นกัน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานมีน้อย อิจฉาริษยา นินทาว่าร้ายต่อกัน ๒) ปัญหาอันเกิดจากการขาดการใช้คำพูด โดยคนในองค์การมักใช้คำพูดในการสื่อสารที่เป็นไปในลักษณะที่ไม่สุภาพ ไม่ไพเราะ ไม่อ่อนหวาน ไม่น่าฟังต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้เกิดความเสื่อมศรัทธาในตัวผู้พูด เช่น การพูดหยาบคาย พูดเท็จหรือพูดโกหกไม่เป็นความจริง พูดนินทาว่าร้าย พูดส่อเสียดผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง พูดเพ้อเจ้อ เป็นต้น ๓) ปัญหาอันเกิดจากการขาดจิตสาธารณะ ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยมีลักษณะการทำงานเป็นแบบต่างคนต่างทำเพื่อให้มีผลงานเป็นของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน ขาดความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานของตนเอง ต่อผู้อื่น หรือแม้กระทั่งต่อครอบครัวของตนเอง โดยทุจริตคิดอยากได้โดยไม่คำนึงความถูกต้องดีงาม และ ๔) ปัญหาอันเกิดจากการขาดการวางตนให้เหมาะสม และมีความเสมอภาค โดยบุคคลในองค์การมักวางตนไม่เหมาะสม ไม่ยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมอันดี มีความประพฤติไม่เสมอต้นเสมอปลาย แบ่งแยกหรือเลือกที่รักมักที่ชัง เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการปฏิบัติงาน หรือเรื่องส่วนตัว ความสามัคคีและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์การมีน้อย ใช้อำนาจ

* อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัชต์ภาคย์

หน้าที่ของตนเองกระทำความผิด ขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง โดยใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อสนองต่อความต้องการของตนเองและพวกพ้อง

๒. แนวทางแก้ไขวัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหัตถ์ ๔ มีอยู่ ๔ ประการ คือ ๑) ด้านทาน โดยคนในองค์การควรมีการประพฤติปฏิบัติ ในการเป็นผู้รู้จักให้ รู้จักการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปันเพื่อส่วนรวมอย่างเหมาะสม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ให้กำลังใจกัน ให้ภัยซึ่งกัน และกัน ให้ความรู้ ความสามารถ ศิลปวิทยา สอนทักษะในการปฏิบัติงานให้เกิดความเชี่ยวชาญ จัดแบ่งภาระหน้าที่ในการปฏิบัติอย่างชัดเจน กระจายงานอย่างเหมาะสม มีการฝึกอบรม จัดการประชุมร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความเมตตา เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน และเสนอแนะในสิ่งที่ควรพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ๒) ด้านปิยวาจา โดยคนในองค์การควรเป็นผู้ที่ใช้คำพูดในการสื่อสารด้วยถ้อยคำหรือวาจาที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนน้อม ถ่อมตน อ่อนหวาน น่าฟังที่ก่อให้เกิดความสามัคคี มีประโยชน์ ถูกกาลเทศะ เกิดความประทับใจ พูดด้วยความเต็มใจ จริงใจทั้งต่อหน้า และลับหลัง ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว ส่อเสียด แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล ชักจูงใจให้ปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ รักใคร่นับถือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และถ่ายทอดทักษะความรู้ด้วยการสื่อสารที่ถูกต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสารที่สุภาพ หลีกเลี่ยงคำพูดที่ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือทำร้ายกัน ๓) ด้านอัตถจริยา โดยคนในองค์การ ควรรู้จักและปฏิบัติตนในการทำประโยชน์ต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือด้วยแรงกาย หรือแรงใจ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ เพื่อส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ ช่วยกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ไม่เกียจงาน หรือเลื่องงาน ส่งเสริม สนับสนุนให้คนในองค์การรู้จักแบ่งปันความรู้ในการปฏิบัติงาน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง สร้างจิตสำนึกเรื่องการติดต่อประสานงานกัน ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ และ ๔) ด้านสมานัตตตา โดยคนในองค์การต้องเป็นผู้ที่ครองตน วางตนให้มีความเหมาะสม ถูกกาลเทศะ ไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ดีทั้งต่อหน้า และลับหลัง รู้จักการประพฤติปฏิบัติตนให้สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันต่อคนทุกเพศ ทุกวัย ไม่ถือตัว ไม่แบ่งแยก ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เอาเปรียบ ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน และวางตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้พบเห็น ส่งเสริม สนับสนุนให้คนในองค์การอยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความสามัคคี ไม่มีอคติต่อกัน มีระบบความยุติธรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ส่งเสริมให้คนในองค์การ รู้จักการแยกแยะเรื่องส่วนตัวจากเรื่องงาน ไม่เลือกปฏิบัติ

คำสำคัญ: วัฒนธรรม, วัฒนธรรมองค์การ, สังคหัตถ์ ๔

ABSTRACT

The Objectives of this research were (1) to study general problem condition of organizational culture in Thai society and (2) to propose the means for the organizational culture improvement according to Sangkahavattu 4

Research methodology was the documentary research studied from the primary sources such as Tipitaka, Mahachulalongkornrajavidyalaya version, important Buddhism scriptures as well as data from secondary sources, such as textbooks, book, research paper, thesis, journals and generally related document. Data were analyzed by descriptive interpretation.

The research findings were as follows :

1. General conditions of organizational culture problems in Thai society arose from within the organization itself, consisting of 4 conditions; (1) problem of scarcity of giving, sharing and forgiveness to each others. People in organizations lacked helping, sharing with each others. Sharing, helping and sacrifice for others or society were limited. Lack of coordination and cooperation between individuals. Division of works and empowerment were limited. Love and esprit de corps among personnel were not quite prominent. Advantage taking, competition for favorites, jealousy and gossip and bad-talking behind back were quite prominent while time devotion for work was low. (2) the problems of word delivery. People in organizations were likely to speak impolitely, not nicely, not sweetly, not pleasantly to coworkers that caused the faith crisis in speakers who liked to uses hash and rude words, lying words, gossip, instigating words in front and behind back including driveling or talking stupidly. (3) the problems of lacking of public will or service mindedness, doing for the whole. It was quite well known that Thai culture was everyone for himself, lack of honesty, lack of work honesty to oneself to others even to one own family, greedy to gain without thinking of right or wrong doing. (4) The problems of appropriate behavior and fair shares. People in organizations did not behave properly in all circumstances , not abided by good morality, separated with no equal treatment because of bias, performing with double standards, both of work and personal duty, cooperation and teamwork in the organizations were minimal, power and authority abuse for wrong doing, lack of duty responsibility, use power and authority for their own and relatives benefits.

2. The mean to correct the organizational culture according to Sangkahavattu 4 consisted of 4 elements: (1) Dana, giving, people in organizations should learn how to give, how to share, how to appropriately sacrifice for others, not to be selfish, should learn how to encourage and forgive each others, share knowledge, ability, arts and sciences and skills in work performance. There should be clear and appropriate work division. There should be collective training and

meeting to promote love and loving-kindness, apathy, sincerity and joint effort to develop the things that should be developed to enhance work performance to the best. (2) Piyavaca, sweet word, people in organizations should communicate with nice, sweet, polite words, with pleasant to ears, humble, sweet and convincing words to promote unity, usefulness, impressiveness wholeheartedly both in front or behind the backs. Not to use harsh, rude, driving words. Advice only the good, reasoned, beneficial and good things to promote the unity, love and harmony to each others. Transfer knowledge, ability, skill in communication that could be set as the model of good and polite communication by avoiding harsh, bad, conflicting and destroying words. (3) Attacariya, useful conduct, people in organizations should know how make benefits to others by helping physically mentally or other mean of helping , regularly helping the common works wholeheartedly. Not to avoid helping with many excuses. Promote people in the organizations to share the performing knowledge, self reliance, communication consciousness development to perform duties for others' benefits wholeheartedly. (4) Samanattata, even and equal treatment, people in organization must know appropriate self management in all circumstances, not to behave in the wrong deeds both in front and behind the back, know how to have good relationship with others, being equal to both genders, not to be arrogant and haughty with biases. Not to take advantage, be equal in both happy and sorry conditions, help solve problems together for the benefit of the organizations, Behave as a model for others, promote people in organizations to have love and harmony and unity without bias, materialize the justice systems and promote people in the organizations to separate self matter from the organization business with equal treatment.

keyword: Culture, Organizational Culture, Sangkahavattu 4

๑. บทนำ

สังคมไทยในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง โดยมีการติดต่อสื่อสารถึงกันได้โดยง่าย ไร้ซึ่งพรมแดน หรือที่เรียกว่า สังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งองค์การไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือทรัพยากรมนุษย์ในสังคมโลกจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เช่นกัน แต่การปรับตัว เปลี่ยนแปลงขององค์การอาจมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไป แต่สิ่งที่เหมือนกัน คือ บริหารองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และองค์การจะประสบผลสำเร็จหรือไม่สำเร็จนั้นก็ขึ้นอยู่กับมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ เป็นสำคัญ เพราะมนุษย์มีแบบแผน หรือวิถีการดำเนินชีวิตร่วมกันในองค์การซึ่งครอบคลุมทั้งความคิด ความ

เชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี โดยมีการสั่งสมความรู้ การปลูกฝัง สืบทอด ถ่ายทอดการเรียนรู้จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง และมีการประพฤติปฏิบัติสืบทอดกันมาจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งอาจเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้

สำหรับความหมายของวัฒนธรรมองค์การนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้อย่างหลากหลาย เช่น วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและวิถีคิดร่วมกันของคนในองค์การและถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์การ^๑ หรือเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่า เขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร^๒ แต่กระนั้นก็ตาม วัฒนธรรมองค์การแต่ละองค์การย่อมมีความแตกต่างกัน เพราะมนุษย์แต่ละคนในองค์การจะมีความหลากหลาย ต่างจิตต่างใจ ต่างความต้องการ ต่างความรู้ความสามารถ และโดยธรรมชาติของมนุษย์ ชอบอยากรู้ อยากรู้อยากเห็น ชอบเรียนรู้เรื่องของคนอื่นมากกว่าเรียนรู้เรื่องของตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ที่ดี ต้องเป็นการเรียนรู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิดของตนเองก่อน แล้วจึงค่อยไปเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น เพราะความรู้สึกนึกคิดเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดวิถีการดำเนินชีวิต แต่ทุกวันนี้มนุษย์ยังไม่สามารถจัดระบบชีวิตของตนเองและสังคมให้เกิดความสมดุลได้ เน้นการเรียนรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้เป็นเครื่องมือในการต่อสู้ แ่งแย่ง ช่งชิง เบียดเบียนซึ่งกันและกัน แข่งขันกัน นึกถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม เป็นผลทำให้วัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่พึงประสงค์ และเกิดปัญหาต่อการบริหารจัดการขององค์การอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการองค์การ พบว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากบุคลากรในองค์การขาดการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ใช้คำพูดในการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเสื่อมศรัทธาในตัวผู้พูด ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ขาดซึ่งสติในการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบว่าสิ่งใดควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ เห็นแก่ความสุขสบายส่วนตัว การวางตนให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติในสิ่งที่ดี ขาดการประสานงานที่ดีทั้งภายในหรือภายนอกองค์การ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่คิดที่จะพัฒนางานรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงานเพียงอย่างเดียว ตลอดจน ผู้นำไม่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในองค์การได้ ซึ่งเป็นผลทำให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดพฤติกรรมและยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์การจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ไม่พึงประสงค์ต่อการบริหารจัดการองค์การ

^๑Richard L. Daff, *Organization Theory and Design*, 4th Edition, (Singapore: West Publishing Company, 1992), p. 317.

^๒Vijay Sathe, *Culture and Related Corporate Realities*, (Homewood,: Richard D. Irwin, 1985), p. 267.

จากสภาพปัญหาดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แนวทางการแก้ไขวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ดี อันเกิดจากบุคลากรในองค์กรนั้น ควรนำหลักธรรมในทางพุทธศาสนาเข้ามาปรับประยุกต์ใช้ เพราะหลักธรรมคำสั่งสอนทางพุทธศาสนา สอนให้มนุษย์มีสติในการดำเนินชีวิต ประพฤติปฏิบัติต่อกันในสิ่งที่ถูกต้อง และการเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งกาย วาจา ใจ โดยหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้อง คือ สังคหวัตถุ ๔ อันได้แก่ ๑) ทาน คือ การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือ แบ่งปันกัน ๒) ปิยวาจา คือ การใช้คำพูดที่สุภาพ อ่อนหวาน มีความเป็นกันเอง ไม่พูดส่อเสียดที่ทำให้ผู้อื่นให้เสียใจ รวมถึงไม่พูดบิดเบือนไปจากความเป็นจริง ๓) อตถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์แก่สาธารณะส่วนรวม ทำกิจกรรมที่เป็นสาธารณะ ไม่เลื่องงาน ๔) สมานัตตตา คือ วางตนให้มีความเสมอต้น เสมอปลาย ให้ความเสมอภาคกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง หรือพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของวัฒนธรรมองค์การในสังคมไทย
๒. เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขวัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔

๓. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อค้นหาแนวทางวัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยศึกษาบทวนเอกสารจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หนังสือ เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๔. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔ นี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งมีขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

๔.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

๔.๑.๑ ศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิ อันได้แก่ พระไตรปิฎกฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พร้อมทั้งคัมภีร์สำคัญทางพระพุทธศาสนาฉบับต่าง

๔.๑.๒ ศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทุติยภูมิ อันได้แก่ ตำรา หนังสือ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ วารสาร เอกสาร งานเขียนทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทั่วไป

๔.๑.๓ รวบรวม เรียบเรียง ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอ

๔.๒ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

๕. ผลการวิจัย

๑. สภาพปัญหาของวัฒนธรรมองค์กรในสังคมไทย พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเกิดจากคนในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งมีอยู่ ๓ ประการ คือ

๑.๑ ปัญหาอันเกิดจากการขาดการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปัน และการให้อภัยซึ่งกันและกัน โดยคนในองค์กรมักขาดการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแบ่งปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน การเสียสละเพื่อผู้อื่น หรือสังคมโดยรวมมีน้อย มุ่งเน้นเพื่อความสะดวกสบาย และเพื่อประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ขาดการประสานงานร่วมมือระหว่างกัน ขาดความรู้ ความเข้าใจงานอย่างท่องแท้ในหน้าที่ของตน ขาดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน การให้ความรู้ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยความจริงใจ หรือการแบ่งงาน การกระจายงานยังมีน้อย ความรักความสามัคคีในหมู่คณะยังขาดความชัดเจน แยกแยะซึ่งดี ชิงเด่นกัน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานมีน้อย อิจฉาริษยา นินทาว่าร้ายต่อกัน ไม่ให้เคารพต่อกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

๑.๒ ปัญหาอันเกิดจากการขาดการใช้คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนน้อม ถ่อมตน และความจริงใจให้แก่กัน โดยคนในองค์กรมักใช้คำพูดในการสื่อสารที่เป็นไปในลักษณะที่ไม่สุภาพ ไม่ไพเราะ ไม่อ่อนหวาน ไม่น่าฟังต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้เกิดความเสื่อมศรัทธาในตัวผู้พูด มักใช้คำพูดที่ปล่อยให้เป็นไปตามความรู้สึกนึกคิดของตนเองในขณะนั้น ตามอารมณ์ของตนเอง ขาดซึ่งสติในการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนที่จะพูดหรือใช้วาจาว่าสิ่งนั้นควรพูดหรือไม่ควรพูด เช่น การพูดหยาบคาย พูดเท็จหรือพูดโกหกไม่เป็นความจริง พูดนินทาว่าร้าย พูดส่อเสียดผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง พูดเพ้อเจ้อ เป็นต้น

๑.๓ ปัญหาอันเกิดจากการขาดจิตสาธารณะ ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยคนในองค์กรมีลักษณะในการทำงานเป็นแบบต่างคนต่างทำเพื่อให้มีผลงานเป็นของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน ขาดความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานของตนเอง ต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นผลทำให้บุคคลในองค์กรขาดการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม การมีจิตสาธารณะเพื่อผู้อื่นมีน้อย เพราะการทำเพื่อส่วนรวมนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับตนเอง เสียเวลา เสียทรัพย์สินส่วนตัวไปโดยมิได้อะไรตอบแทนกลับมา และไม่ใช้ฐานะ หรือภารกิจของตนเองที่ต้องไปช่วยเหลือ

๑.๔ ปัญหาอันเกิดจากการขาดการวางตนให้เหมาะสม และมีความเสมอภาค โดยบุคคลในองค์กรมักวางตนไม่เหมาะสม ไม่ยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมอันดี มีความประพฤติไม่เสมอต้นเสมอปลาย แบ่งแยกหรือเลือกที่รักมักที่ชัง เลือกปฏิบัติ ขาดภาวะผู้นำ ขาดความยุติธรรม ขาดวิสัยทัศน์ ขาดความคิดริเริ่มในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขาดทักษะการสื่อสาร รวมถึง ไม่มีความรู้ ความเข้าใจใน

บทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเอง ใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้อง ลำเอียงไม่ใช้เหตุผลในการพิจารณาตัดสินใจ ไม่มีคุณธรรม คำสั่งไม่ชัดเจนคลุมเครือ ไม่ค่อยให้ความสนใจต่อการสร้างขวัญ สร้างกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ ความสามัคคีและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีน้อย ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองกระทำความผิด ขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง ไม่ส่งเสริมคนดี คนเก่ง คนมีความรู้ความสามารถ และมักใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม

๒. แนวทางแก้ไขวัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ดังนี้

๒.๑ ด้านทาน กล่าวคือ คนในองค์การควรเป็นผู้รู้จักให้ รู้จักการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปันเพื่อส่วนรวมอย่างเหมาะสม โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน หรือให้ทรัพย์สินสิ่งของให้ กำลังใจ ให้อภัยกัน ให้ความรู้ ความสามารถ ศิลปวิทยา สอนทักษะในการปฏิบัติงานให้เกิดความเชี่ยวชาญ มีจิตสำนึกที่ดีในการบำเพ็ญประโยชน์ จัดแบ่งภาระหน้าที่ในการปฏิบัติอย่างชัดเจน กระจายงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้เกิดความรัก ความเมตตา เห็นอกเห็นใจกัน เสียสละช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน มีความจริงใจต่อกัน และเสนอแนะในสิ่งที่ควรพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ปลุกจิตสำนึกในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่คนในองค์การ ส่งเสริมสนับสนุนให้คนในองค์การได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

๒.๒ ด้านปิยวาจา กล่าวคือ คนในองค์การควรเป็นผู้ที่ใช้คำพูดในการสื่อสารด้วยถ้อยคำ หรือวาจาที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนน้อม ถ่อมตน อ่อนหวาน น่ารักที่ก่อให้เกิดความสามัคคี มีประโยชน์ ถูกกาลเทศะ เกิดความประทับใจ โดยการพูดเป็นไปด้วยความเต็มใจ จริงใจทั้งต่อหน้า และลับหลัง ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว ส่อเสียด แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล ชักจูงใจให้ปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม รู้จักใช้คำพูดที่แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ รักใคร่นับถือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ควรมีการฝึกเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การในการประสานงานที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใส ช่วยแก้ไขปัญหา ข้อสงสัยในงานของเพื่อนร่วมงานให้เข้าใจ ทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น หลีกเลี่ยงคำพูดที่ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือทำร้ายกัน ตลอดจน เปิดโอกาสให้คนในองค์การได้แสดงความสามารถและกล่าวพูดในที่ประชุมต่อหมู่คณะ และส่งเสริม สนับสนุนให้คนในองค์การมีการใช้คำพูดด้วยความปรารถนาดีมีน้ำใจไมตรี เห็นใจ ปลอดภัย ให้คำปรึกษา เพื่อให้ผู้ฟังเกิดมีกำลังใจและสบายใจ

๒.๓ ด้านอัตถจริยา กล่าวคือ คนในองค์การควรเป็นผู้รู้จักและปฏิบัติตนในการทำประโยชน์ต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือด้วยร่างกาย หรือแรงใจ ช่วยเหลือกิจกรรมเพื่อส่วนรวมด้วยความเต็มใจ ไม่เกียจงาน หรือเลียงงาน และส่งเสริม สนับสนุนให้คนในองค์การรู้จัก แบ่งปันความรู้ในการปฏิบัติงาน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมถึง สร้างจิตสำนึกเรื่องการติดต่อประสานงานกัน ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ และให้คำแนะนำทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนมีความสุข รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รักและสามัคคีกัน ตลอดจนผู้บริหารต้องเสียสละเวลาของตนเองให้กับคนในองค์การอย่างต่อเนื่อง ประพฤติปฏิบัติตนในความเป็นกลาง สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

๒.๔ ด้านสมานัตตตา กล่าวคือ คนในองค์กรควรเป็นผู้ที่ครองตน วางตนให้มีความเหมาะสม ถูกกาลเทศะ ไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ดีทั้งต่อหน้า และลับหลังรู้จักการประพฤติปฏิบัติตนให้สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันต่อคนทุกเพศ ทุกวัย ไม่ถือตัว ไม่แบ่งแยก ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เอาเปรียบ ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน และวางตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้พบเห็น ส่งเสริมสนับสนุนให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันด้วยความรักความสามัคคี ไม่มีอคติต่อกัน มีระบบความยุติธรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ส่งเสริมให้คนในองค์กรรู้จักการแยกแยะเรื่องส่วนตัวจากเรื่องงาน ไม่เลือกปฏิบัติ และมีระบบการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือกันภายในองค์กรโดยปฏิบัติกับทุกๆ คนด้วยความเสมอภาค ตลอดจน สร้างความประทับใจแก่ผู้ร่วมงาน ไม่เยอหยิ่ง หรือวางตัวสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการบริหารอย่างตรงไปตรงมา ไม่เลือกปฏิบัติ

๖. อภิปรายผล

วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

๑. ด้านทาน โดยคนในองค์กรมีการประพฤติปฏิบัติ ในการเป็นผู้รู้จักให้ รู้จักการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปันเพื่อส่วนรวมอย่างเหมาะสม โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน หรือให้ทรัพย์สินสิ่งของ ไม่ใช่สิ่งของ ให้กำลังใจ ให้อภัยซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ ที่พบว่า^๓ ควรส่งเสริมให้มีการปลูกจิตสำนึกในการแบ่งปัน ช่วยเหลือกัน สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรด้านสวัสดิการต่าง ๆ รางวัลให้ผู้ปฏิบัติงาน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ส่งเสริมการศึกษาให้สูงขึ้น นำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสม และเกี่ยวเนื่องกับผลการวิจัยเรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี ที่พบว่า^๔ ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ควรสอนงานหรือแนะนำให้บุคลากรที่ขาดความรู้และประสบการณ์ตามโอกาสสมควร ซึ่งเป็นธรรมทาน เอื้อเฟื้อ แบ่งปันปัจจัย ๔ ตามโอกาสสมควร ซึ่งเป็นอามิสทาน ให้โอกาสในการแก้ไข หรือปรับปรุงการทำงานที่ผิดพลาดของบุคลากร ยึดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นอภัยทาน

๒. ด้านปิยวาจา โดยคนในองค์กรมีการประพฤติปฏิบัติ โดยเป็นผู้ที่ใช้คำพูดในการสื่อสารด้วยถ้อยคำหรือวาจาที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนน้อม ถ่อมตน อ่อนหวาน นำฟังที่ก่อให้เกิดความ

^๓ พระใบฎีกาสุรารุณี มหาลาภ, “การบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^๔ ปิยะบุตร รักษ์วงศ์, “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

สามัคคี มีประโยชน์ ถูกกาลเทศะ เกิดความประทับใจ โดยการพูดเป็นไปด้วยความเต็มใจ จริใจทั้งต่อหน้า และลับหลัง ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว ส่อเสียด แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล ชักจูงใจให้ปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม รู้จักใช้คำพูดที่แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ รักใคร่นับถือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องจริยธรรมผู้นำรัฐตามหลักพระพุทธศาสนา ที่พบว่า^๕ ผู้บริหารจะต้องรู้จักพูด รู้จักชี้แจง แนะนำ รู้จักหักทลายถามไถ่ทุกขสุขของประชาชน ด้วยวาจาที่ไพเราะน่าฟัง มีประโยชน์ เสริมสร้างความสามัคคี รวมถึง เกี่ยวเนื่องกับผลการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนต่อการให้บริการของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยตามหลักสังคหวัตถุ ๔ พบว่า^๖ ควรมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน พูดจาหักทลายด้วยน้ำเสียงที่จริงใจและให้บริการทุกคนอย่างเท่าเทียมเป็นธรรม ให้บริการโดยยึดผลของงาน มากกว่าการยึดติดกับกฎระเบียบ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว

๓. ด้านอัตถจริยา โดยคนในองค์กรมีการประพฤติปฏิบัติ โดยรู้จักและปฏิบัติตนในการทำประโยชน์ต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือด้วยแรงกาย หรือแรงใจ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ เพื่อส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ ช่วยกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ไม่เกี่ยงงาน หรือเลื่องงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง ทักษะคติของครูผู้สอนต่อการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในโรงเรียนเครือข่ายกลุ่มที่ ๑ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า^๗ ผู้บริหารควรเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำทุกสิ่งโดยหวังให้ประโยชน์ต่อส่วนรวมในการบริหารงานทั่วไป และฝ่ายงานต่าง ๆ ควรปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมในคุณภาพขององค์กร การปฏิบัติงานด้วยความสามัคคีการทำงานในสมอตันเสมอปลายพร้อมรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องงบประมาณ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักอภิธานิยธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ที่พบว่า^๘ ควรปลูกจิตสำนึกแห่งการมีจิตสาธารณะ ลด ละ ความเห็นแก่ตัว สร้างความเข้าใจที่เกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อบัญญัติ หรือที่มาของกฎเกณฑ์

^๕ ทพ.ดร.ชลกร เทียนส่องใจ, “จริยธรรมผู้นำรัฐตามหลักพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^๖ รัตน์ธัญญา ตันอมตยรัตน์, “ความคิดเห็นของประชาชนต่อการให้บริการของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยตามหลักสังคหวัตถุ ๔”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^๗ พระคำจันทร คุ้มวิโส (วงศ์ชาติ), “ทักษะคติของครูผู้สอนต่อการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในโรงเรียนเครือข่ายกลุ่มที่ ๑ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^๘ ประยงค์ พรหมมา, “การบริหารงานตามหลักอภิธานิยธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ต่าง ๆ ที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ให้แก่พนักงาน หรือบุคลากรภายในองค์กร ได้รับข้อมูล ข่าวสารทั่วถึงกัน ทุกส่วนราชการ เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๔. ด้านสมานัตตตา โดยคนในองค์กรมีการประพฤติปฏิบัติ โดยต้องเป็นผู้ที่ครองตน วางตนให้มีความเหมาะสม ถูกกาลเทศะ ไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ดีทั้งต่อหน้า และลับหลังรู้จัก การประพฤติปฏิบัติตนให้สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันต่อคนทุกเพศ ทุกวัย ไม่ถือตัว ไม่แบ่งแยก ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เอาเปรียบ ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน และวางตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้พบเห็น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ที่พบว่า^๙ ควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และวิเคราะห์ถึงความพร้อมของบุคลากร แล้วจึงนำมากำหนดสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งบุคลากรที่พัฒนาแล้วสมรรถนะย่อมเปลี่ยนแปลงไปและจะกลับมามีผลต่อเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรได้ และเกี่ยวเนื่องกับผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม ที่พบว่า^{๑๐} ควรให้ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม กล้าหาญ จิตใจเข้มแข็ง มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถ ประพฤติงามทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ สงบเสถียร ยุติธรรม ซื่อสัตย์ มั่นใจในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ กล้าตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหาได้

๗. ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.๑ พัฒนา ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน โดยมุ่งเน้นเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาคนในองค์กรให้มีความตระหนัก มีความพยายาม และมีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย วาจา และใจ เพื่อการอยู่ร่วมกันในองค์กรอย่างมีความสุข โดยสะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

๑.๒ ทำความร่วมมือข้อตกลงกับกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ในการจัดฝึกอบรม จัดกิจกรรมในการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนา ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารจัดการคนในองค์กรเข้ามาปรับประยุกต์ใช้ เพื่อให้คนในองค์กรเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ

๒. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

^๙ ฌาน ธรรมกิจารณ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

^{๑๐} ไพโรจน์ พรหมมีเนตร, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๒).

๒.๑ จัดทำแผนพัฒนา แผนปรับปรุง ยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนระยะยาว และระยะสั้น ของหน่วยงานที่เป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน ตลอดจนมีการถ่ายทอดแผนลงมาเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้น โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนทุกระดับ ซึ่งต้องมีการดำเนินการและติดตามผลการดำเนินงานทุกปี โดยกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนในองค์การมีการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย ทางวาจา ทางใจ และการอยู่ร่วมกันในองค์การอย่างมีความสุข ความสามัคคี โดยสะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ

๒.๒ เชิญวิทยากรของกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มาให้การฝึกอบรม จัดกิจกรรมในการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนา ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารจัดการคนในองค์การเข้ามาปรับประยุกต์ใช้ เพื่อให้คนในองค์การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ

๓. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

๓.๑ ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ 4 ทั้งในบริบทขององค์การภาครัฐ หรือองค์การภาคเอกชน โดยให้มีความสะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การนั้น ๆ

๓.๒ ควรมีการศึกษาถึงกระบวนการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมในการสร้างเครื่องมือทางวิชาการและการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนา มาปรับประยุกต์เข้ากับการบริหารจัดการองค์การในทุกระดับ

๓.๓ ควรมีการนำรูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ทั้งในบริบทขององค์การภาครัฐ หรือองค์การภาคเอกชน มาประเมินผลที่ได้รับและนำมาเปรียบเทียบความสอดคล้อง ความแตกต่างเพื่อค้นหารูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในระดับประเทศ โดยสะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์ของคนไทย

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

(๑) วิทยานิพนธ์/รายงานวิจัย:

- ณาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. **ปรัชญาคุณุภีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.
- ทพ.ดร.ชลกร เทียนส่องใจ. “จริยธรรมผู้นำรัฐตามหลักพระพุทธศาสนา”. **พุทธศาสตร์คุณุภีบัณฑิต** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

- ประยงค์ พรมมา. “การบริหารงานตามหลักอปริหานิยธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น”. **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- ปิยะบุตร รักษ์วงศ์. “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหัตถ์ ๔ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี”. **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พระคำจันทร์ คุณวิโส (วงศ์ชาติ). “ทัศนคติของครูผู้สอนต่อการบริหารงานตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ในโรงเรียนเครือข่ายกลุ่มที่ ๑ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”. **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พระใบฎีกาสุรภูมิ มหาลาภ. “การบริหารงานตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ”. **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม”. **การศึกษาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๒.
- รัตน์ธัญญ์ ตันอมตยรัตน์. “ความคิดเห็นของประชาชนต่อการให้บริการของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยตามหลักสังคหัตถ์ ๔”. **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

๒. ภาษาอังกฤษ

(I) Books:

- Daff, Richard L. **Organization Theory and Design**. 4th Edition. Singapore: West Publishing Company, 1992.
- Sathe Vijay. **Culture and Related Corporate Realities**. Homewood: Richard D. Irwin, 1985.

