

ศึกษาสัปปุริสธรรม 7 กับการบริหารองค์การ
Study of Seven virtues of a Gentleman and
Organizational Administration

พระครูวินัยธรกรวีร์ สุรปญโญ (พรหมहित)

Phrakru Vinayadhornkoravee Surapanyo (Promhit)

สมเดช นามเกต

Somdet Namket

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nongkhai Campus, Thailand

(Received: August , 2024/ Revisec: April 30, 2025/ Accepted: April 30,2025)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสัปปุริสธรรม 7 กับการบริหารองค์การ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการบริหาร 5 ประการ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ 3) การบังคับบัญชาสั่งการ 4) การประสานงาน 5) การควบคุม ส่วนสัปปุริสธรรม 7 คือธรรมของสัตบุรุษ 7 เป็นธรรมที่มีความเหมาะสมและยึดหยุ่นในการบริหารจัดการ การบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง รู้ถึงประโยชน์ขององค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคง รู้จักองค์กรที่เราบริหาร รู้ขีดความสามารถขององค์กร ระยะเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงาน การปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆ การประสานงานกับชุมชน ในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการพัฒนาและบริหารบุคคลในองค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถ ความภักดีต่อองค์กร ความรัก ความความสามัคคี สร้างความเป็นธรรมและเสมอภาคแก่บุคลากรในองค์กร

คำสำคัญ: ศึกษา; สัปปุริสธรรม 7; การบริหารองค์การ



Abstracts

This academic article aims to study the seven virtues of a gentleman and organizational administration. The results of the study found that: The 5 elements of management are: 1) Planning 2) Organization 3) Command and control 4) Coordination 5) Controlling. The seven virtues of a gentleman are the virtues that are appropriate and flexible in management. In the management of an organization, the executives must consider the facts correctly, know the benefits of the organization that lead to stability, know the organization that we manage, know the capabilities of the organization, the appropriate period of operation, interaction with other organizations, coordination with the community. In terms of human resource management, it is necessary to develop and manage people in the organization to have knowledge, abilities, loyalty to the organization, love, unity, create fairness and equality for personnel in the organization.

Keywords: Study; seven virtues of a gentleman; Organizational Administration

1. บทนำ

การบริหารองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญซึ่งมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรในยุคปัจจุบันเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัว วางแผน และตัดสินใจอย่างมีระบบ โดยอาศัยความรู้ ทางด้านการจัดการ กระบวนการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Robbins & Coulter, 2021: 5) องค์กรประกอบหลักของการบริหารองค์กรประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การอำนวยการ (leading) และการควบคุม (controlling) ซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Daft, 2020: 12)

สัปปุริสธรรม 7 ประการ คือ 1) ธัมมัญญตา รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะหรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง 2) อตถัญญตา รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหนนอกจากรู้จุดหมาย 3) อตตัญญตา รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใครมีภาวะเป็นอะไรอยู่ในสถานะใดมีคุณสมบัติ มีความพร้อมมีความถนัด สติปัญญาความ สามารถอย่างไรมีกำลังแค่ไหน ไม่มีข้อยิ่งข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ 4) มัตตัญญตา รู้ประมาณ คือรู้จักความพอดี 5) กาลัญญตา รู้กาล คือรู้จักเวลา 6) ปริสัจญตา รู้ชุมชน คือรู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือรู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร 7) ปุคคลัญญตา รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัวเพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล (อภิวัฒน์ ชัยเสน, 2566: 66-67)



การเข้าใจหลักการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว การนำหลักสัปปุริสธรรมมาใช้ในการบริหารองค์การสามารถเสริมสร้างจริยธรรมในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรมีความยั่งยืน ทั้งนี้ ผู้บริหารที่ยึดหลักสัปปุริสธรรมย่อมมีทัศนคติที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนและสังคม โดยไม่มองเพียงผลกำไรหรืออำนาจเท่านั้น หากแต่เห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์สุจริต การเสียสละ และการมีวิจาร์ณญาณอันชาญฉลาดในการตัดสินใจ (พระพรหมคุณาภรณ์, 2552: 97) ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรมในการบริหารงานองค์การ โดยเน้นที่การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ยึดหลักดังกล่าว และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ในทีมงาน และความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.การบริหารองค์การ

การบริหารเป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้มีความก้าวหน้า การบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการ คาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำต้องจัดให้มีโครงสร้างของ งานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึงหน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำ การประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้าง ขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใด หย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึงภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว (Price, Alan, 2004: 110)

เทเลอร์ (Frederick W Taylor) บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่าง คือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตาม วัตถุประสงค์ มาตรฐานของ



งานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธี ที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกัน การจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิต ทั้งหมด

2. ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงาน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณา คนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะ เห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลิตผลสูงขึ้น

4. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงาน ที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น จากหลักการดังกล่าว พบว่าวิธีการต่างๆ ล้วนแต่เป็นวิธีการที่มี หลักเกณฑ์ตามหลัก วิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดทฤษฎีการบริหารขึ้นมาและได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องมี บทบาทเป็นจุดกลางของ ปัญหาและความสำเร็จของกลุ่มที่จะต้องรับผิดชอบเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพของกลุ่มมาคิด วิเคราะห์และปรับปรุงหาทางออกให้ได้เป็นผลดีที่สุด สำหรับกลุ่มให้ดีขึ้นและมากขึ้นเรื่อยๆ (เทเลอร์, อังใน รัชชัย สันติวงษ์, 2543: 47-48)

การวางแผนองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ของ องค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Drucker, 2007: 57) โดยทั่วไปแล้วการวางแผนองค์กรประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ ดังนี้:

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) การวางแผนเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร เช่น การใช้เครื่องมือ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) เพื่อประเมินโอกาสและความเสี่ยง (Kotler & Keller, 2016: 78)

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (Vision, Mission, and Values) องค์กรประกอบ เหล่านี้เป็นรากฐานของการวางแผน เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางในระยะยาวขององค์กร เช่น การระบุว่า บริษัทต้องการเป็นผู้นำตลาดในอุตสาหกรรมภายใน 10 ปีข้างหน้า (Hill, Jones, & Schilling, 2014: 122)

3. การตั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal Setting) องค์กรควรตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ (SMART Goals) เพื่อให้ทีมงานสามารถวางแผนและติดตามผลได้ อย่างเป็นระบบ (Robbins & Coulter, 2018: 103)

4. การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Strategy and Action Plan) จากเป้าหมายที่ กำหนดไว้ องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดว่า ใครจะทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร (Pearce & Robinson, 2015: 145)

5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) แผนที่ดีจะต้องมีระบบการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไป (Bryson, 2018: 212)

การจัดองค์กร (Organizing) เป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการบริหารที่มีบทบาทสำคัญในการวาง โครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร



กำหนดว่าทรัพยากรใดควรใช้ที่ไหน อย่างไร และโดยใคร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Robbins & Coulter, 2018: 205)

1. ความหมายของการจัดองค์กร การจัดองค์กรคือกระบวนการกำหนดกิจกรรม แบ่งงาน มอบหมายหน้าที่ และจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนงานได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ (Koontz & Wehrich, 2010: 229)

2. ขั้นตอนการจัดองค์กร ได้แก่ 1) การระบุงานที่จะทำ (Work Specialization): แบ่งงาน ออกเป็นกิจกรรมย่อยที่มีความชัดเจน 2) การจัดกลุ่มงาน (Departmentalization) รวมงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันให้อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน เช่น แผนกการเงิน หรือฝ่ายการตลาด 3) การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) กำหนดว่าใครมีอำนาจตัดสินใจและความรับผิดชอบในแต่ละระดับ 3) การประสานงาน (Coordination) ทำให้การทำงานของแต่ละหน่วยงานสัมพันธ์กัน 4) การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) กำหนดรูปแบบสายงานและลำดับชั้นของอำนาจ (Daft, 2016: 217)

3. รูปแบบโครงสร้างองค์กร ได้แก่ 1) โครงสร้างแบบสายงานตรง (Line Structure) ใช้ใน องค์กรขนาดเล็ก การตัดสินใจอยู่ในสายการบังคับบัญชาโดยตรง 2) โครงสร้างแบบสายงานและสตาฟ (Line and Staff Structure) มีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ 3) โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) บุคลากรมีการรายงานต่อหัวหน้างานสองคน ซึ่งเหมาะกับโครงการขนาดใหญ่และซับซ้อน (Mintzberg, 2009: 118)

4. ความสำคัญของการจัดองค์กร การจัดองค์กรที่ดีทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และเส้นทางการสื่อสาร ซึ่งช่วยลดความสับสนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของ บุคลากรในทุกๆระดับ (Robbins & Coulter, 2018: 210)

การสั่งการ (Directing) เป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญใน การขับเคลื่อนแผนงานและกลยุทธ์ให้บรรลุผล โดยการสั่งการครอบคลุมถึงการนำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ไขปัญหา เพื่อให้พนักงานหรือสมาชิกในองค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins & Coulter, 2018: 350)

1. ความหมายของการสั่งการ การสั่งการหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการนำบุคลากร ให้นำศักยภาพออกมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยผ่านการสื่อสาร การจูงใจ และการเป็นผู้นำ (Koontz & Wehrich, 2010: 456)

2. องค์ประกอบสำคัญของการสั่งการ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำ (Leadership): การสร้างแรงบันดาลใจและแนวทางให้ผู้ตามดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย (Yukl, 2013: 298) 2) การจูงใจ (Motivation): การกระตุ้นให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานและทุ่มเทอย่างเต็มที่ ซึ่งสามารถใช้ทฤษฎีต่างๆ เช่น Maslow หรือ Herzberg ได้ (Robbins & Judge, 2019: 113) 3) การสื่อสาร (Communication): การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถลดความขัดแย้ง เพิ่มความเข้าใจ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีม (Daft, 2016: 523)

3. รูปแบบของการสั่งการ การสั่งการสามารถเป็นได้ทั้งแบบทางการ (Formal) และไม่เป็น ทางการ (Informal) ขึ้นอยู่กับโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการใช้รูปแบบที่เหมาะสมจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการบริหารงานโดยรวม (Mintzberg, 2009: 161)



4. ความสำคัญของการสั่งการ การสั่งการที่ดีจะช่วยประสานทรัพยากรมนุษย์กับทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดความสับสนในการทำงาน และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี (Robbins & Coulter, 2018: 355)

การประสานงานเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถรวมพลังจากบุคคลหน่วยงาน และทรัพยากรที่หลากหลายให้ดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่ซ้ำซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีความซับซ้อนหรือมีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การประสานงานที่ดีจะช่วยให้การทำงานมีความต่อเนื่องและราบรื่น (Koontz & Weihrich, 2010: 304)

1. ความหมายของการประสานงาน

การประสานงาน (Coordination) หมายถึงกระบวนการของการประสานงานต่าง ๆ ทั้งบุคลากรหน่วยงาน และกิจกรรมในองค์กร ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีระบบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins & Coulter, 2018: 230)

2. ลักษณะสำคัญของการประสานงาน ได้แก่ 1) เป็นหน้าที่ที่ต้องดำเนินไปตลอดเวลา ไม่ใช่เฉพาะเมื่อมีปัญหา 2) ต้องเกิดขึ้นทั้งในแนวตั้ง (ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา) และแนวนอน (ระหว่างแผนกต่าง ๆ) 3) จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและความร่วมมือระหว่างบุคลากร (Daft, 2016, หน้า 312)

3. กลยุทธ์ในการประสานงาน ได้แก่ 1) การประชุมร่วมระหว่างฝ่าย เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแก้ไขปัญหาร่วมกัน 2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบ ERP หรือซอฟต์แวร์บริหารโครงการ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน 3) การกำหนดผู้ประสานงานหรือคณะกรรมการข้ามหน่วยงาน (Cross-functional Teams) ช่วยลดช่องว่างการสื่อสารและเพิ่มความคล่องตัว (Mintzberg, 2009: 159)

4. ความสำคัญของการประสานงาน ได้แก่ 1) ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน 2) เพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 4) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรขององค์กร (Bateman & Snell, 2017: 278)

การควบคุมองค์กรเป็นกระบวนการหนึ่งในหน้าที่หลักของการบริหาร ซึ่งมุ่งเน้นการตรวจสอบติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางที่วางแผนไว้ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins & Coulter, 2018: 472)

1. ความหมายของการควบคุม Koontz & Weihrich (2010) อธิบายว่า การควบคุมเป็นกระบวนการของการวัดผลการปฏิบัติงาน และการดำเนินการแก้ไขหากผลงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือแผนที่กำหนดไว้

2. กระบวนการควบคุม การควบคุมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก (Daft, 2016: 626) 1) การกำหนดมาตรฐาน (Establishing Standards) เช่น เป้าหมายยอดขาย คุณภาพ หรือระยะเวลา 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring Performance) การใช้ตัวชี้วัดหรือข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น KPI, ROI 3) การดำเนินการแก้ไข (Taking Corrective Action) หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ จะต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุง

3. ประเภทของการควบคุม 1) การควบคุมก่อนการปฏิบัติงาน (Feedforward Control) ป้องกันปัญหาทาก่อนเกิด 2) การควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน (Concurrent Control) การควบคุมที่เกิดขึ้นในขณะที่



งานกำลังดำเนินอยู่ 3) การควบคุมหลังการปฏิบัติงาน (Feedback Control) การประเมินหลังจากงานเสร็จสิ้น (Bateman & Snell, 2017: 468)

4. ความสำคัญของการควบคุมในองค์กร 1) ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผน 2) ปรับตัวได้ทันต่อปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลง 3) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากร 4) สร้างความโปร่งใสและรับผิดชอบในองค์กร (Mintzberg, 2009: 143)

2. สัปปุริสธรรม 7

สัปปุริสธรรม 7 คือธรรมของสัตบุรุษ หรือธรรมของคนดี มีทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

1) อัมมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักธรรม หมายถึง การรู้จักหลักธรรม ข้อเท็จจริง หรือเหตุผลต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เช่น รู้ว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ

2) อัตถัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักอรรถ คือ รู้ความหมายและเป้าหมายของสิ่งต่าง ๆ ไม่ยึดติดแค่เปลือกนอก แต่เข้าใจแก่นแท้ เช่น รู้ว่าเจตนาหรือผลประโยชน์ที่แท้จริงคืออะไร

3) อัตตัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักตนเองดี รู้ความสามารถ ความถนัด ข้อจำกัด และสถานะของตน สามารถวางตนอย่างเหมาะสม

4) มัตตัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ มีความพอดีในทุกด้าน เช่น การกิน การใช้จ่าย หรือ การพูด ไม่มากหรือน้อยเกินไป

5) กาลัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา คือ รู้ว่าเวลาใดควรทำสิ่งใด พุดสิ่งใด มีวินัยในเรื่องเวลา และใช้เวลาอย่างเหมาะสม

6) ปริสัณญญาตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคม คือ รู้จักสิ่งแวดล้อม กลุ่มคนหรือสถานที่ที่ตนอยู่ แล้วปรับตนให้เหมาะสมกับบริบทนั้น

7) ปุคคลัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือ รู้จักนิสัย ความสามารถ ฐานะ หรือจริตของผู้อื่น และปฏิบัติต่อเขาได้อย่างเหมาะสม (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2545: 342-343)

3. การบริหารองค์กรตามหลักสัปปุริสธรรม 7

การบริหารองค์กรตามหลักเหตุผล (Rational Organization Management) เป็นแนวคิดที่เน้นการใช้เหตุผลและระบบในการจัดการองค์กรอย่างมีแบบแผน โดยอาศัยข้อมูล การวางแผน การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และโครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้นชัดเจน แนวคิดนี้มีรากฐานจากทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) และเฟรเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ซึ่งเน้นระเบียบแบบแผน (bureaucracy) และการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านวิธีการทางวิทยาศาสตร์ แมกซ์ เวเบอร์ กล่าวถึงระบบราชการ (bureaucracy) ว่าเป็นรูปแบบองค์กรที่มีเหตุผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ มีโครงสร้างลำดับชั้น มีหน้าที่ที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการแต่งตั้งตามคุณสมบัติ (Weber, 1947: 328) ส่วนเฟรเดอริก เทย์เลอร์เสนอ "การจัดการแบบวิทยาศาสตร์" (Scientific Management) ซึ่งเน้นการวิเคราะห์งานอย่างมีระบบเพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพ (Taylor, 1911: 13) ในการประยุกต์ใช้กับองค์กรยุคใหม่ การบริหารแบบมีเหตุผลยังคงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารโครงการ และการตัดสินใจในระดับผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลวิเคราะห์ (data-



driven decision-making) การวาง KPI ที่วัดผลได้ และการจัดโครงสร้างงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร อย่างไรก็ตาม มีการวิจารณ์ว่าการบริหารตามหลักเหตุผลอย่างเคร่งครัดอาจทำให้เกิดความตึงเครียด ขาดความยืดหยุ่น และมองข้ามปัจจัยทางสังคมและอารมณ์ของมนุษย์ในองค์กร ดังนั้น นักวิชาการบางคนจึงเสนอให้มีการประสมแนวทางอื่น เช่น แนวทางพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral approach) เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารองค์กร

หลักการ “รู้ตน” (Self-awareness) เป็นหนึ่งในหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การรู้ตน หมายถึงการรู้จักตัวเอง ทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน ความสามารถ และข้อจำกัดของตนเอง รวมถึงการมีสติรู้เท่าทันอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมของตน ในการบริหารงานองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีหลัก “รู้ตน” จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีคุณธรรมและยั่งยืน โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้: 1) การยอมรับความเป็นจริงของตนเองและองค์กร การรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เป็นการเริ่มต้นของการพัฒนาอย่างตรงจุด โดยไม่ปกปิดข้อบกพร่อง และเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (พรหมคุณาภรณ์, 2545: 30) 2) การพัฒนาตนเองก่อนบริหารผู้อื่น ผู้บริหารที่รู้ตนจะใส่ใจในการพัฒนาจิตใจ สติปัญญา และจริยธรรมของตนก่อนที่จะไปบริหารผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการเป็น “ผู้นำที่รับใช้” (Servant Leadership) (พระธรรมปิฎก, 2542: 45) 3) การมีสติในการตัดสินใจ การรู้ตนจะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้สติในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน ไม่หลงไหลในอำนาจหรือตัดสินใจด้วยอารมณ์ (พระพรหมคุณาภรณ์, 2543, หน้า 60) 4) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเข้าใจและเคารพซึ่งกันและกัน เมื่อผู้นำรู้ตน เขาย่อมเข้าใจผู้อื่นได้ดีขึ้น ทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดใจ รับฟัง และร่วมมือกันอย่างแท้จริง (พระไพศาล วิสาโล, 2553: 72)

การบริหารองค์กรตามหลักความเหมาะสม (Contingency Management) เป็นแนวคิดที่เน้นว่าการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทขององค์กรในขณะนั้น โดยไม่สามารถใช้แนวทางการบริหารเพียงแบบเดียวกับทุกองค์กรได้ เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาดองค์กร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอก ล้วนส่งผลต่อรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม หลักการสำคัญของการบริหารตามหลักความเหมาะสมไม่มีรูปแบบการบริหารใดที่ดีที่สุดเสมอไป แนวทางนี้คัดค้านทฤษฎีคลาสสิกที่เชื่อว่ามี “วิธีการบริหารที่ดีที่สุดหนึ่งเดียว” แต่สนับสนุนการปรับใช้ตามบริบทจริงขององค์กร (ธรรมนุญ พิริยะเมธา, 2560: 45) 1) บริบทภายในและภายนอกองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจ การเลือกใช้โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ หรือระบบการควบคุม ต้องพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อม เช่น ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือการแข่งขันในตลาด (Robbins & Coulter, 2018: 69) 2) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว ผู้บริหารต้องสามารถปรับแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อรักษาความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Mintzberg, 2009: 154) ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ เช่น องค์กรขนาดเล็ก อาจใช้โครงสร้างแบบแนวราบ เพื่อความคล่องตัวในการตัดสินใจ องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงเร็ว เช่น เทคโนโลยี อาจเลือกใช้การบริหารแบบยืดหยุ่นและเน้นนวัตกรรม องค์กรราชการ ที่มีระเบียบและขั้นตอนชัดเจน อาจใช้โครงสร้างแบบลำดับขั้นเพื่อควบคุมและตรวจสอบได้ง่าย

การบริหารองค์กรตามหลักการรู้เวลาที่เหมาะสม การบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหลักการที่สอดคล้องกับบริบทของเวลา (timing) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน “การรู้เวลาที่เหมาะสม” หมายถึง การเลือกช่วงเวลาในการตัดสินใจ ดำเนินการ หรือสื่อสารอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะในด้านการวางแผน การจัดการทรัพยากร การสื่อสารภายใน และการตอบสนองต่อตลาด หลักการนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 มิติสำคัญ ได้แก่: 1) การวางแผนตามรอบเวลา (Temporal Planning) การกำหนด



ระยะเวลาและจังหวะในการดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับฤดูกาล แนวโน้มตลาด หรือพฤติกรรมของผู้บริโภค เช่น องค์กรที่ทำธุรกิจการเกษตรจำเป็นต้องวางแผนล่วงหน้าโดยอิงกับฤดูเพาะปลูกหรือฤดูเก็บเกี่ยว (พรศักดิ์ ศรีสุชาติ, 2561: 102) 2) การตัดสินใจที่คำนึงถึงจังหวะเวลา (Timely Decision-Making) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถประเมินจังหวะที่เหมาะสมในการลงทุน ขยายกิจการ หรือแม้กระทั่งปรับลดการผลิตเพื่อลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก (ณัฐวุฒิ ธีระเกียรติ, 2562: 87) 3) การบริหารเวลาในการทำงานของบุคลากร (Workforce Time Management) การรู้จักจัดสรรเวลาทำงานที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพของพนักงาน เช่น การใช้ระบบทำงานยืดหยุ่น (flexible hours) หรือการพักผ่อนที่เหมาะสม จะช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้อย่างมาก (สุภาวดี ศิริวัฒน์, 2560: 145) จากทั้งหมด การบริหารโดยอิงกับ “จังหวะและเวลา” ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น แต่ยังสร้างความยั่งยืนและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว

การบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันไม่อาจพึ่งพาเพียงแค่ทฤษฎีการจัดการแบบตะวันตกเท่านั้น แต่ต้องเข้าใจ “บริบท” ของคนและชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่หรือมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะในประเทศไทย แนวคิด “รู้คน รู้ชุมชน” เป็นหลักการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และได้รับความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ อย่างแท้จริง

1. หลักการรู้คน การ “รู้คน” หมายถึง การเข้าใจบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า หรือพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการรู้คนประกอบด้วย

- 1.1) การเข้าใจแรงจูงใจ ความต้องการ และศักยภาพของแต่ละบุคคล
- 1.2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น
- 1.3) การเปิดพื้นที่ให้คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น

เมื่อองค์กรรู้จักบุคลากรของตนอย่างแท้จริง จะสามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน เกิดการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ (พูนสุข บุรณะบุตร, 2561: 45)

2. หลักการรู้ชุมชน “รู้ชุมชน” คือ การเข้าใจบริบททางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมของพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย เช่น ลูกค้า ชุมชนท้องถิ่น หรือแม้แต่องค์กรภาครัฐ หลักการนี้เน้นการ

- 2.1) ศึกษาและเรียนรู้วิถีชีวิตของชุมชน
- 2.2) ฟังเสียงชุมชนอย่างจริงจัง
- 2.3) ร่วมพัฒนากับชุมชนมากกว่าการทำแทน

ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำหลักการรู้ชุมชนมาใช้ เช่น องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) ที่ทำงานร่วมกับชาวบ้านในการพัฒนาแหล่งน้ำ หรือบริษัทเอกชนที่สร้างกิจกรรม CSR โดยอิงจากความต้องการจริงของพื้นที่ (สุธาสินี วงศ์ศิริกุลชัย, 2562: 78)

3. การบูรณาการหลักการรู้คนและรู้ชุมชนในการบริหาร การบริหารองค์กรที่บูรณาการ “รู้คน” และ “รู้ชุมชน” จะนำไปสู่การบริหารที่มีมนุษยธรรม มีความยืดหยุ่น และสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวได้ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ที่ไม่ละเลยผลกระทบต่อชุมชน หรือการพัฒนาองค์กรโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานความรู้



ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวไม่ใช่เพียงองค์กรที่มีนวัตกรรมหรือกำไรสูงเท่านั้น แต่ต้องเป็นองค์กรที่ “เข้าใจคน เข้าใจชุมชน และเติบโตไปพร้อมกัน”

4. สรุป

องค์ประกอบของการบริหาร 5 ประการ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) 5) การควบคุม (Controlling) สัมปฤติธรรม 7 คือธรรมของสัตบุรุษ 7 ประการ ได้แก่ 1) อัมมัญญตา รู้จักเหตุ 2) อัตถัญญตา รู้จักผล 3) อัตตัญญตา ความรู้จักตน 4) มัตตัญญตา ความรู้จักประมาณ 5) กาลัญญตา ความรู้จักกาล 6) ปริสัจญตา ความรู้จักชุมชน 7) ปุคคลัญญตา ความรู้จักบุคคล การบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง การบริหารงานองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ขององค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคงและไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์กร ความรู้จักตนคือ รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อย จุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ ความรู้จักประมาณคือ การบริหารการเงิน หรือการขยายกิจการต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์กร ขีดความสามารถขององค์กร ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การบริหารจัดการจะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสม การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในเวลานั้นๆ ว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรจด อะไรควรกระทำ เวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใดที่จะบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ การบริหารจัดการจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่ง การสร้างสรรค์ หรือการประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กรก็คือ เข้าถึง เข้าใจ และพัฒนาเป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ การบริหารจัดการในการรู้บุคคลเปรียบเสมือนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการพัฒนาและบริหารบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ และภักดีต่อองค์กร มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรมและเสมอภาคให้แก่บุคลากรในองค์กร

5. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชนะพงษ์ กล้ากลสิกิจ. (2562). *การประยุกต์หลักสัมปฤติธรรม 7 กับการบริหารงานสมัยใหม่*. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2(1), 99-110.
- ณัฐวุฒิ ธีระเกียรติ. (2562). *กลยุทธ์การบริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: วิสดอม พับลิชชิ่ง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *องค์กรและการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมบุญ พิริยะเมธา. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในโลกยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรศักดิ์ ศรีสุชาติ. (2561). *ศาสตร์การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พูนสุข บุรณะบุตร. (2561). *การบริหารจัดการเชิงมนุษยธรรม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2545). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: สือตะวันออกจำกัด.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2542). *พุทธธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2543). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักพุทธธรรม*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- _____. (2545). *ธรรมะกับการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม.
- _____. (2549). *ธรรมบุญชีวิต*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- พระไพศาล วิสาโล. (2553). *การทำงานอย่างมีความสุข*. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา.
- _____. (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ประมวลธรรม*. สืบค้นเมื่อ 21 ตุลาคม 2567. จาก https://84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=28.
- สุภาวดี ศิริวัฒน์. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรร่วมสมัย*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุธาสิณี วงศ์ศิริกุลชัย. (2562). *องค์กรกับชุมชน: กลยุทธ์ CSR อย่างยั่งยืน*. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อภิวัฒน์ ชัยเสน. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2*. วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ. 3(8), 66-67.

ภาษาอังกฤษ

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2017). *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Chaisena A. (2566). *Buddhist Leadership According to the Principles of 7 Sappurisadhamma of School Administrators Belonging to the Office of the Primary Education Area, Loei Province, Area 2*. *Journal of Integrated Social Sciences*. 3(8), 66-67.
- Daft, R. L. (2020). *Management*. 14th ed. Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. HarperBusiness.
- _____. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning.
- Klaskasikit C. (2019). Application of the Seven Sappurisadhamma Principles to Modern Management. *Journal of Humanities and Social Sciences, Suan Sunandha Rajabhat University*. 2(1), 99-110.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2010). *Essentials of management: An international perspective* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (13th ed.). McGraw-Hill Education.



- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Phra Phromkunaphon (P.A. Payutto). (2006). *The Constitution of Life*. 3rd printing. Bangkok: National Office of Buddhism.
- Phra Thammavitok (P.A. Payutto). (2545). *Buddhist Dictionary*, Compiled Edition. 10th ed. Bangkok: Suea Tawan Co., Ltd.
- Phra Plian Panyapatipo. (2552). *7 Sappurisdhamma*. Bangkok: Sapha Publishing House.
- Price, Alan. (2004). *Human Resource Management, In a Business Context*. 2 edition. London: Thomson Learning, 2004.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management*. 15th ed. Pearson Education.
- Sanyawiwat C. and Sanyawiwat S. (2007). *Buddhist Management*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.
- Santiwong T. (2543). *Organization and Administration*. 11th ed. Bangkok: Thai Wattana Panich.
- Somdej Phra Buddhakosajarn (P.A. Payutto). (2546). *Buddhist Dictionary. Compiled Edition*. Retrieved on October 21, 2567, from https://84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=28.
- Sukkamon T. (2017). *The Use of the Sappurisdhamma Principles in Integrated Management of the Executives of Pa Nai Subdistrict Municipality. Phrao District, Chiang Mai Province. Master of Buddhist Studies Thesis, Major in Buddhism*. Graduate School: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Wacharasindhu N. and Chaladsakul C. (2023). *Organizational Management for Success in the 21st Century*. *Journal of MCU Social Development*. 8(3), 247-257.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.